UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Dirección de Marketing & Gestión Comercial

PLAN DE MARKETING DE LA LÍNEA DE QUESOS PARIA DEL “FUNDO SAN ANTONIO”

**Trabajo de investigación para optar el grado de Maestro en
Dirección de Marketing & Gestión Comercial**

**GRIMANESA ERICA LÓPEZ TINTAYA
LILIAN SHISELY MONTENEGRO MERA
MARLENE ROSARIO ZAVALA YGREDA
ROSA CONCEPCIÓN LOAYZA TINTAYA**

Asesor:

Dr. José Miguel Solano Morales

Lima – Perú

2018

**PLAN DE MARKETING DE LA LÍNEA
DE QUESOS PARIA DEL “FUNDO SAN ANTONIO”**

ÍNDICE

ÍNDICE	iv
Lista de Figuras	x
Lista de Tablas	xii
INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO I GENERALIDADES	17
1.1. Antecedentes de la Investigación	17
1.2. Determinación del Problema u Oportunidad	18
1.2.1. Problema	18
1.2.2. Oportunidad	18
1.3. Justificación del proyecto.....	18
1.4. Objetivos	18
1.4.1. Objetivo General	18
1.4.2. Objetivos Específicos.....	19
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación	20
1.5.1. Alcances	20
1.5.2. Limitaciones	20
CAPITULO II. LA EMPRESA	21
2.1. Antecedentes de la empresa	21
2.2. Estructura organizacional actual de la empresa	22
2.2.1. Descripción de los puestos.	22
2.2.2. Organigrama de la empresa.....	24

2.3.	Situación de Mercado y Financiera actual de la empresa.	24
2.3.1.	Situación de Mercado.....	24
2.3.2.	Información Financiera	25
2.4.	Misión, Visión y Valores de la Empresa.....	28
2.4.1.	La Misión	28
2.4.2.	Visión	28
2.4.3.	Valores	28
CAPITULO III ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN		29
3.1.	Análisis Externo.....	29
3.1.1.	Entorno.....	29
3.1.2.	Análisis del Sector	38
3.1.3.	Mercado	38
3.1.4.	Tamaño del Mercado	41
3.1.5.	Competencia.....	41
3.1.6.	Conclusiones	46
3.2.	Definición de la industria	47
3.3.	Evolución de la Demanda	47
3.3.1.	Matriz de competitividad de Porter.....	47
3.4.	Análisis del Sector	48
3.5.	Análisis Interno	49
3.5.1.	Análisis interno	49
3.5.2.	Descripción del producto de la empresa	52
3.5.3.	Competencias básicas de la empresa	53

3.5.4.	Matriz EFI.....	54
3.5.5.	Conclusiones	54
CAPITULO IV. ESTUDIO DE MERCADO		55
4.1.	Problema de Investigación.....	55
4.2.	Necesidades de información	55
4.3.	Diseño de la Investigación	56
4.3.1.	Cronograma de investigación.....	56
4.4.	Método de Investigación Cualitativa	57
4.4.1.	Target	58
4.5.	Método de Investigación Cuantitativa	61
4.5.1.	Determinación del tamaño de muestra.....	62
4.6.	Análisis del Producto	63
4.7.	Tendencias del Producto	68
4.8.	Análisis de Ventas.....	68
4.9.	Tendencias del Comportamiento del Consumidor	69
4.10.	Tendencias de medios, distribución, precio	69
4.11.	Tendencias de Precio	70
4.12.	Segmentos del mercado que compran el producto (empresa e industria)	71
4.13.	Matriz FODA	72
CAPITULO V OBJETIVOS.....		73
5.1.	Objetivos	73
5.1.1.	Relación entre el Plan Estratégico y el Plan de marketing	73
5.2.	Objetivos Estratégicos.....	73

5.2.1.	Objetivos de Marketing.....	74
5.3.	Formulación de objetivos venta, margen, comerciales de producto, comunicación....	74
5.3.1.	Objetivos de Venta.....	74
5.3.2.	Objetivos de Margen.....	74
5.3.3.	Objetivos de Comercial.....	75
5.3.4.	Objetivos de Producto.....	75
5.3.5.	Objetivos de Comunicación.....	75
Capítulo VI.	ESTRATEGIAS DE MARKETING	76
6.1.	Seleccionar mercado objetivo	76
6.1.1.	Perfil del Público Objetivo.....	78
6.1.2.	Tamaño del Público Objetivo	78
6.1.3.	Propuesta de Valor	81
6.2.	Desarrollar el posicionamiento del producto	81
6.3.	Macro estrategias	87
6.3.1.	Estrategia de Cartera	87
6.3.2.	Estrategia de Segmentación	94
6.3.3.	Estrategia de Posicionamiento	95
6.4.	Estrategias Funcionales.....	97
6.4.1.	Estrategias de producto	97
6.4.2.	Estrategias de precio	98
6.4.3.	Estrategias de distribución y ventas.....	98
6.4.4.	Estrategia de comunicación	99
Capítulo VII.	EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA	100

7.1.	Planes de acción	100
7.1.1.	Plan de Acción – Producto (PR)	100
7.1.2.	Plan de Acción – Precio (PRE)	103
7.1.3.	Plan de Acción – Distribución y Ventas (PRD).....	105
7.1.4.	Plan de Acción – Comunicación (PRC).....	107
7.1.5.	Mezcla de Marketing: producto y precio	112
7.1.6.	Mezcla de Marketing personal de ventas, distribución y promoción	113
7.2.	Calendario de ejecución del plan en el 2018.....	117
7.3.	Presupuesto de marketing	120
7.4.	Estado de resultados	122
7.4.1.	Ventas Proyectadas	123
7.4.2.	Costos Proyectados	123
Capítulo VIII. EVALUACIÓN DE LA ESTRATÉGIA		125
8.1.	Sistemas de Información y Control.....	125
8.1.1.	Sistemas de Información de ventas.	125
8.1.2.	Información de Marketing	126
8.1.3.	Control	126
8.2.	Plan de Contingencia	130
8.3.	Evaluación Financiera del Plan.....	131
Capitulo IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		134
9.1.	Conclusiones	134
9.2.	Recomendaciones:	138
BIBLIOGRAFÍA		140

ANEXOS	142
Anexo 01: Entrevista a profundidad para canales modernos	142
Anexo 02: Entrevista a profundidad a Baritza Gómez para canales modernos	150
Anexo 03: Focus Group a los consumidores	157
Anexo 04: Encuesta	165
Anexo 05: Análisis del Sector Retail	170
Anexo 06: Ficha de Porducto Queso Paria Madurado Fundo San Antonio.....	171
Anexo 07: Consumo per cápita de productos lácteos por ámbito geográfico.....	173
Anexo 08: Resultados de la Encuesta	174

Lista de Figuras

<i>Figura 1. Organigrama comercial de Fundo San Antonio.....</i>	<i>24</i>
<i>Figura 2. Participación de Mercado de Quesos en Lima en el Canal Moderno 2017.....</i>	<i>25</i>
<i>Figura 3. Importación según tipo de queso entre los años 2016 y 2017.....</i>	<i>31</i>
<i>Figura 4. Oferta y Demanda Global Trimestral 2016 – 2017.....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 5. Producto Bruto Interno y Demanda Interna, 2008_I -2017_I.....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 6. Población Proyectada al 30 de Junio del 2015.....</i>	<i>35</i>
<i>Figura 7. Fuerzas de Porter del Mercado de Quesos Paria</i>	<i>38</i>
<i>Figura 8. Participación de Mercado del Queso Paria Fresco</i>	<i>42</i>
<i>Figura 9. Participación de Mercado del Queso Paria Madurado</i>	<i>44</i>
<i>Figura 10. Dimensión del Producto</i>	<i>49</i>
<i>Figura 11. Dimensión de Gama del Producto</i>	<i>50</i>
<i>Figura 12. Fórmula de tamaño de muestra para las poblaciones finitas.....</i>	<i>62</i>
<i>Figura 13. Valoración de Atributos por los encargados de compra de los supermercados</i>	<i>65</i>
<i>Figura 14. Gráfica de Valoración de Atributos.....</i>	<i>68</i>
<i>Figura 15. Preferencias del Canal</i>	<i>70</i>
<i>Figura 16. Pregunta Nro 13 de la Encuesta.....</i>	<i>80</i>
<i>Figura 17. Mapa de posicionamiento por Sabor.....</i>	<i>82</i>
<i>Figura 18. Mapa de posicionamiento por “Valor nutricional”</i>	<i>82</i>
<i>Figura 19. Mapa de posicionamiento por “Confianza por el empaque”.....</i>	<i>83</i>
<i>Figura20. Mapa de posicionamiento por “Calidad”</i>	<i>83</i>
<i>Figura 21. Mapa de posicionamiento por “Orgánico” según consumidores</i>	<i>84</i>
<i>Figura 22. Mapa de posicionamiento por “Orgánico” según compradores</i>	<i>84</i>
<i>Figura 23. Mapa de posicionamiento Queso Paria “ Fundo San Antonio”</i>	<i>86</i>
<i>Figura 24. Matriz PEYEA, Queso paria “Fundo San Antonio”</i>	<i>89</i>
<i>Figura 25. Matriz de Priorización de Mercado.....</i>	<i>92</i>
<i>Figura 26. Determinación de Mercados Estratégicos.....</i>	<i>93</i>
<i>Figura 27. Matriz de Mckinsey.....</i>	<i>93</i>

<i>Figura 28. Estrategia de segmentación</i>	<i>94</i>
<i>Figura 29. Posicionamiento de la marca.....</i>	<i>96</i>
<i>Figura 30. Logotipo del Fundo San Antonio</i>	<i>102</i>
<i>Figura 31. Propuesta de Campaña digital</i>	<i>108</i>
<i>Figura 32. Propuesta para desarrollar campaña BTL y OTL.....</i>	<i>109</i>
<i>Figura 33. Propuesta para crear la etiqueta “true tag”</i>	<i>110</i>
<i>Figura 34. Propuesta para la campaña embajadores de la Marca Perú.....</i>	<i>111</i>
<i>Figura 35. Propuesta para la campaña de ferias</i>	<i>111</i>
<i>Figura 36. Presentación del Queso Paria Fresco</i>	<i>112</i>
<i>Figura 37. Presentación del Queso Paria Madurado</i>	<i>113</i>
<i>Figura 38. Supervisor Trade Marketing</i>	<i>114</i>
<i>Figura 39. Jefe de Marketing.....</i>	<i>114</i>
<i>Figura 40. Fuerza de Ventas: Degustadoras.....</i>	<i>115</i>

Lista de Tablas

<i>Tabla 1. Balance General al 31 de Diciembre del 2017</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 2. Evolución de la Facturación 2017</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 3. Estado de Resultados 2017</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 4. Importación según tipo de queso al año 2016 y 2017</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 5. Producción Agroindustrial Alimentaria 2015-2016.....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 6. Producción Agroindustrial Alimentaria 1er Trimestre 2016-2017.....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 7. Resumen del Análisis del Entorno</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 8. Consumo Per cápita de Quesos por País</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 9. Producción Agroindustrial Alimentaria 2015-2016.....</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 10. Mercado de Quesos en el Canal Retail (mensual)</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 11. Participación de Mercado del Queso Paria Fresco.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 12. Participación de Mercado del Queso Paria Madurado</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 13. Matriz EFE</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 14. Matriz de Competitividad de Porter</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 15. Matriz EFI</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 16. Cronograma de actividades de investigación.....</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 17. Mercado Objetivo</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 18. Grupos muestrales. Focus Groups</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 19. Entrevista a profundidad</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 20. Encuestas via e-mail.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 21. Parámetros del tamaño de muestra</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 22. Venta de quesos en los Supermercados Plaza Vea y Wong.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 23. Tamaño de Muestra según Distritos</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 24. Matriz FODA</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 25. Distritos según Zonas 6 y 7</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 26. Perfil del Publico Objetivo</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 27. Tamaño del Público Objetivo</i>	<i>79</i>

<i>Tabla 28. Resultado de la Pregunta 10 de la Encuesta</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 29. Escala de Intención de Compra – Mc Daniels</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 30. Tabla Evaluación de variables – Matriz PEYEA</i>	<i>88</i>
<i>Tabla 31. Matriz Ansoff</i>	<i>90</i>
<i>Tabla 32. Matriz Ansoff – Estrategia de desarrollo de nuevos mercados.....</i>	<i>90</i>
<i>Tabla 33. Matriz de Atractivo de Mercado.....</i>	<i>91</i>
<i>Tabla 34. Matriz de Adecuación del Mercado.....</i>	<i>91</i>
<i>Tabla 35. Definición del posicionamiento de la marca</i>	<i>95</i>
<i>Tabla 36. Estrategia para producto 1</i>	<i>100</i>
<i>Tabla 37. Estrategia para producto 2</i>	<i>101</i>
<i>Tabla 38. Estrategia para producto 3</i>	<i>101</i>
<i>Tabla 39. Estrategia para producto 4</i>	<i>102</i>
<i>Tabla 40. Estrategia para precio 1</i>	<i>103</i>
<i>Tabla 41. Estrategia para precio 2</i>	<i>104</i>
<i>Tabla 42. Estrategia para precio 3</i>	<i>104</i>
<i>Tabla 43. Estrategia para precio 4</i>	<i>105</i>
<i>Tabla 44. Estrategia para distribución 1</i>	<i>105</i>
<i>Tabla 45. Estrategia para distribución 2</i>	<i>106</i>
<i>Tabla 46. Estrategia para distribución 3</i>	<i>106</i>
<i>Tabla 47. Estrategia para distribución 4</i>	<i>106</i>
<i>Tabla 48. Estrategia para comunicación 1</i>	<i>107</i>
<i>Tabla 49. Estrategia para comunicación 2</i>	<i>108</i>
<i>Tabla 50. Estrategia para comunicación 3</i>	<i>109</i>
<i>Tabla 51. Estrategia para comunicación 4</i>	<i>110</i>
<i>Tabla 52. Estrategia para comunicación 5</i>	<i>111</i>
<i>Tabla 53. Calendario de degustaciones.....</i>	<i>116</i>
<i>Tabla 54. Cronograma del plan de marketing 2018 (S/).....</i>	<i>117</i>
<i>Tabla 55. Cronograma del plan de marketing 2018.....</i>	<i>117</i>

<i>Tabla 56. Cronograma del plan de marketing 2018.....</i>	<i>118</i>
<i>Tabla 57. Cronograma del plan de marketing 2018.....</i>	<i>119</i>
<i>Tabla 58. Presupuesto de marketing 2018.....</i>	<i>121</i>
<i>Tabla 59. Estado de Resultados Proyectado 2018</i>	<i>122</i>
<i>Tabla 60. Ventas proyectadas 2018.....</i>	<i>123</i>
<i>Tabla 61. Costos de Producción del Queso Paria Fresco.....</i>	<i>124</i>
<i>Tabla 62. Costos de Producción del Queso Paria Madurado</i>	<i>124</i>
<i>Tabla 63. Plan de contingencia 1</i>	<i>130</i>
<i>Tabla 64. Plan de contingencia 2</i>	<i>130</i>
<i>Tabla 65. Plan de contingencia 3</i>	<i>131</i>
<i>Tabla 66. Flujo de Efectivo Proyectado 2018</i>	<i>132</i>
<i>Tabla 67. Flujo de Caja Proyectado 2018.....</i>	<i>132</i>
<i>Tabla 68. Cálculo del VAN y TIR</i>	<i>133</i>
<i>Tabla 69. Composicion de la Inversion</i>	<i>133</i>
<i>Tabla 70. Cálculo del ROI</i>	<i>133</i>

INTRODUCCIÓN

El Queso Paria nace en los años 1500 en el sur del Perú, entre las alturas del altiplano a 3900 msnm, este queso se caracteriza por su sabor suave y su color ligeramente amarillento debido a la temperatura del ambiente, su elaboración tradicional se hace en moldes de paja, es por ello que el producto terminado tiene una textura rugosa en los bordes.

En los últimos ocho años, las cadenas más importantes de supermercados en el Perú han reforzado la comercialización de productos derivados de la ganadería lechera andina. Entre estos, los quesos artesanales andinos regionales, el alto contenido nutricional y la composición natural de sus insumos han hecho de esta categoría de productos un mercado atractivo para los retail. Se conoce que Supermercados Wong fue el primero en confiar en la línea de quesos artesanales desde que abrió su primera tienda en el año 1983. La calidad y abastecimiento de los quesos regionales durante estos años ha mejorado, al punto de representar el 7.2% de la categoría quesos.

Los quesos artesanales en el Perú están conquistando el mercado nacional, siendo Lima el principal mercado debido a que concentra el mayor porcentaje de público que demanda y está dispuesto a pagar por este tipo de productos. La valoración más importante por parte de los consumidores de quesos artesanales andinos o regionales es el contenido nutricional en proteínas, que mantienen el sabor tradicional y que no tienen procesamiento industrial.

Las principales productoras de queso artesanal se encuentran en las ciudades de Cajamarca, Arequipa, Trujillo, Tacna, Moquegua, Junín y Puno. Las cuales ya comercializan el producto en la cadena de Supermercados Wong, Vivanda y Plaza vea, Tottus, y ferias regionales, Sin duda, esta contribución fomenta el desarrollo de la ganadería lechera en el Perú y eleva la producción nacional a estándares de exportación para los paladares más selectivos y exigentes. Entre los tipos de quesos que se producen en las regiones anteriormente mencionadas, tenemos los quesos frescos, paria madurado y mantecoso hasta los de origen internacional como edam, gouda, suizo, parmesano, mozzarella, brie y camembert; una amplia variedad que los hace competentes frente a los quesos comerciales.

Es importante mencionar la tendencia en crecimiento por la adquisición de los productos orgánicos, según Andie Leu, Presidente de la Federación de Orgánica de Australia, los productos orgánicos tienen más altos niveles de minerales y antioxidantes, que nos protege del cáncer y según el estudio de la AFSSA indica que los productos orgánicos de origen animal contienen más ácidos grasos poliinsaturados que nos protege de enfermedades cardíacas.

Considerando lo expuesto y otras razones más, que son materia de análisis de la propuesta que se especifica en este documento. Hemos visto factible diseñar un plan de marketing para la línea de quesos Paria del Fundo San Antonio, Ayaviri, Puno. Empresa que cuenta con capacidad de inversión, de producción y con un producto Premium como es el queso paria artesanal de origen natural, saludable y orgánico.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

En el presente capítulos hablaremos de los antecedentes de la empresa donde y cuando fue la fundación, cual es la idea del negocio. Veremos la problemática y cuáles son sus objetivos.

1.1. Antecedentes de la Investigación

a empresa Fundo San Antonio se dedica al sector agroindustrial y agropecuaria. Tiene entre su portafolio diversas unidades de negocio relacionadas entre sí. La producción de queso es una de estas unidades de negocio, la cual cuenta con una inversión importante en infraestructura, equipamiento y tecnología.

El objetivo inicial de la inversión fue desarrollar una línea que cumpla con los más altos estándares de proceso productivo para tener un producto de alta calidad. Sin embargo, el objetivo de la inversión quedo desplazado por las otras unidades de negocio que representan el mayor porcentaje de ingresos para la empresa, siendo el 90%. Como consecuencia, postergaron el desarrollo comercial y productivo de la unidad de negocios de quesos paria.

Por otro lado, el mercado al cual dirigen sus esfuerzos comerciales y de producción es en la misma ciudad en la que operan. Teniendo muchos competidores artesanales con precios muy bajos y que devalúan el producto. Por esta razón, dejaron de lado el proyecto inicial. Ante esto, los accionistas se han visto en la disyuntiva de no saber

cómo desarrollar un plan estratégico y comercial que impulse la línea de quesos paria para el 2018.

1.2.Determinación del Problema u Oportunidad

1.2.1. Problema

El problema principal es que de la inversión de S/. 600,000 (EUR 150,000) que se invirtió en la nueva planta de quesos paria, sólo se utiliza el 11.5% de la capacidad productiva. Siendo 2,364 kg mensuales (2017) de los 20,000 kg mensuales que tiene como capacidad instalada. Adicional, el mercado de Puno no es atractivo para la empresa, debido a la gran cantidad de competidores/ productores locales que abaratan el producto.

1.2.2. Oportunidad

El mercado de Lima tiene un segmento atractivo que consume y valora el queso paria, producido en el Altiplano (Ayaviri, Puno). Siendo el principal canal de venta el mercado moderno o retail que concentra un valor S/.200 millones de soles ANUALES (EUR 50 millones) en la línea de quesos.

1.3.Justificación del proyecto

El plan de marketing tiene como objetivo incrementar las ventas de la línea de quesos paria, ingresando el producto a un nuevo mercado (Lima) teniendo como respaldo la capacidad de producción de la planta de quesos.

1.4.Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Ingresar el “Queso Paria Fundo san Antonio” al canal retail de Lima logrando una

penetración del 2% que significa 53 Toneladas anuales, incrementando la rentabilidad en un 461% respecto al 2017 de Juliaca – Puno, para el 2018. (Mercado total de queso 2,646 toneladas anuales).

1.4.2. Objetivos Específicos

1.4.2.1.Objetivos de Venta

Crece en ingresos de venta total de la línea de quesos paria de S/. 457,793.00 del 2017 a S/ 2'113,559.29 para el cierre del 2018. Lo que significa un crecimiento de 461.068%.

1.4.2.2.Objetivos de Margen

Obtener una TIR de 29% para la línea de quesos paria al cierre del 2,018.

1.4.2.3.Objetivo Comercial

Obtener una participación del 2% al 2,018 en el mercado de Lima (canal moderno).

1.4.2.4.Objetivo de Producto

Lanzamiento del producto “Queso Paria Fundo San Antonio” en la ciudad de Lima con el objetivo de ampliar los mercados de la empresa. La meta de participación de este producto dentro de las unidades de negocio que maneja la empresa debe alcanzar 58.21% para el año 2018 como venta nueva. (en el 2017 esta línea representaba el 10%).

1.4.2.5.Objetivo de Comunicación

Para poder cumplir los objetivos establecidos del plan de marketing y tratándose de un producto alimenticio nuevo, en el mercado de Lima. Se considera importante la

comunicación de los atributos del producto, como valor nutricional, composición y procedencia. En relación a ello, se establecen los siguientes objetivos:

- Dar a conocer las características del queso paria al 80% del target a través del empaque del producto y los medios digitales de la empresa.
- Informar sobre los beneficios del producto al 50% del target a través de campañas de degustación en los 25 principales supermercados, elegidos por su ubicación en la zona 6 y 7 de la ciudad.

1.5.Alcances y limitaciones de la investigación

1.5.1. Alcances

El estudio se inicia en el mes de agosto del 2017, en la ciudad de Lima con los productos producidos en Ayaviri, Juliaca, Puno, en Lima se concentra la mayor cantidad de población económicamente activa del sector deseado. (Figura 6)

1.5.2. Limitaciones

Las limitaciones del proyecto es el tiempo que tenemos para hacer la investigación, y la poca información en el Perú respecto al Queso.

CAPITULO II.

LA EMPRESA

En este capítulo se presentan los antecedentes de la empresa como su historia, como se encuentra organizada, a nivel de organigrama, misión, visión y valores. Además, de su situación actual para mostrar con mayor detalle el panorama general de la misma.

2.1. Antecedentes de la empresa

2.1.1. Historia

Fundo San Antonio es una propiedad que fue adquirida en el 2010 por la familia Rodríguez Tello, cuenta con un área de 50 hectáreas, espacio lo suficientemente amplio para actividades agropecuarias y pecuarias, está ubicado en Ayaviri- Puno, al sur del Perú, a 3900msnm, cuanta con accesibilidad por la troncal de la carretera principal de Cuzo a Puno por donde circulan buses, camiones, al borde de la carretera se encuentra el ferrocarril que une Machupicchu con el Lago Titicaca, motivo por el cual es una propiedad muy valorada. Las actividades económicas del fundo son principalmente: crianza de ovinos de raza Hampshire, producción de lana de ovino, ejemplares padrillos ovino para las ferias pecuarias, crianza de ganado vacuno de raza Brown Swiss y Holstein, ejemplares padrillo vacuno para las ferias pecuarias, crianza de alpacas y llamas y venta de lanas, sembríos de quinua, soya, avena. Es un fundo autosustentable porque reutiliza los residuos animales en biodigestores transformándolos en energía, gas y en abono natural para el sembrío. Tiene su propia fuente de agua, lagunas naturales que sirven para la irrigación agrícola y alimentación del ganado. Las oficinas administrativas se encuentran en el mismo fundo.

En el año 2,010, inició la producción de queso con 104 kg mensuales, al año 2016

la producción creció a 2,370 kg mensuales, esto gracias a la instalación de una planta completamente equipada con tecnología de punta, con extractoras automatizadas y a la producción de su propia leche de buena calidad. Sin embargo, la planta aún tiene una capacidad instalada sin aprovechar.

Bajo esta premisa planteamos el Plan de Marketing 2,018, la cual debe ser herramienta principal del Plan Estratégico de la Empresa.

2.2.Estructura organizacional actual de la empresa

Fundo San Antonio SA, es una empresa con 8 trabajadores en planilla, en la estructura organizacional, se pueden observar los 4 puestos principales que son la Gerencia General, Gerencia Administrativa, Jefe de Ventas y Jefe de producción, 3 operarios y 1 chofer.

2.2.1. Descripción de los puestos.

2.2.1.1.Gerente General

Esta encargado de velar por generar ingresos y utilidades del fundo San Antonio, responsable de tomar las principales decisiones de la empresa y planificar el trabajo anual y mensual en coordinación con los otros gerentes y encargados para así llegar a la efectividad y eficiencia. Actualmente es el propietario del Fundo el señor David Rodríguez.

2.2.1.2.Gerente Administrativo

Es el encargado del área financiera y administrativa del fundo, es el responsable

de las inversiones, compras, pagos y manejos de dinero. Señor Nilton Luis Chambi. Quien tiene a su cargo 2 asistentes uno contable y uno administrativo.

2.2.1.3. Jefe de Producción

Encargado de supervisar todos los procesos hasta la entrega de productos terminados, y velar por el control de calidad del producto. Actualmente está a cargo del señor Duglas Pocohuanca. Quien tiene a su cargo 3 personas que le apoyan en el proceso de producción desde la fase inicial (materias primas) hasta la fase final (productos terminados).

2.2.1.4. Jefe de ventas

Encargado de vender y colocar los productos en los diferentes puntos de distribución en Juliaca. Está a cargo de la señora Silvia Tellez. Tiene a su cargo el personal de soporte para el despacho de productos.

Un personal está a cargo de la distribución y está bajo la supervisión del jefe de ventas.

2.2.2. Organigrama de la empresa

A continuación presentaremos en la *Figura 1*, que nos muestra las jerarquías en el fundo y a quienes se reportan los informes mensuales.

Figura 1. Organigrama comercial de Fundo San Antonio

Fuente: Oficina de Administración – Fundo San Antonio

2.3. Situación de Mercado y Financiera actual de la empresa.

2.3.1. Situación de Mercado

El mercado de quesos tuvo un crecimiento del 7.3% en el año 2016, el queso fresco lidera en ventas en los supermercados e hipermercados con un 56%, el queso madurado tienen el 44% y el Paria Semi Maduro (conocido como madurado), cuenta con un 6.85% del total del mercado.

Venta de Quesos en Lima (Retail)	
S/. 16,666,666.68	Mensual
↓	
Total Queso Fresco	S/. 9,250,000.01
Total Queso Madurado	S/. 7,416,666.67
↓	
Otros Quesos Madurados	S/. 6,275,000.00
Total Queso Paria	S/. 1,141,666.67

Figura 2. Participación de Mercado de Quesos en Lima en el Canal Moderno 2017

Fuente: Entrevistas a profundidad, encargada de la quesería de Supermercados Wong, Supermercados Plaza Vea, supermercados Tottus

2.3.2. Información Financiera

De acuerdo al balance general, estados de ganancia y pérdidas y reportes al año 2017 se aprecia una posición sólida de la empresa.

Respecto a su liquidez tiene una ratio de 11.66 es decir puede cubrir 11 veces sus obligaciones corrientes, con sus activos corrientes y un exceso de recursos activos que no están siendo explotados adecuadamente.

Respecto al endeudamiento del fundo tiene un factor de 0.009, es decir puede cubrir sus pasivos corrientes con su patrimonio fácilmente.

Podemos concluir que el fundo san Antonio, tiene fuertes inversiones en activos, poco endeudamiento es decir tiene buena liquidez.

Tabla 1.

Balance General al 31 de Diciembre del 2017

FUNDO SAN ANTONIO					
LINEA DE QUESOS					
Balance General al 31 de Diciembre del 2017					
(Nuevos Soles S/.)					
ACTIVO			PASIVO Y PATRIMONIO		
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
Caja y bancos	S/.	135,578.00	Proveedores	S/.	
Cuentas por cobrar comerciales		-	* Facturas por pagar	-	2,550.00
Existencias		8,851.66	Otras cuentas x pagar		
			* Impuestos- sunat -RENTA	-	9,841.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		144,429.66	TOTAL PASIVO CORRIENTE		12,391.00
			PASIVO NO CORRIENTE		
ACTIVO NO CORRIENTE					
Cargas Diferidas		36,971.00	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	S/.	-
* Impuestos (créditos acumulados)		36,971.00	TOTAL PASIVO		12,391.00
Inmuebles, Maquinaria y Equipos		1,349,355.23	PATRIMONIO		
Depreciación de Inmueble, Maq. Y Equipos		-107,911.00	Capital		1,083,078.16
Intangibles		9,924.00	Resultados Acumulados		220,000.00
			Resultados del ejercicio		117,299.73
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		1,288,339.23	TOTAL PATRIMONIO		1,420,377.89
TOTAL ACTIVOS			TOTAL PASIVO y PATRIMONIO		
	S/.	1,432,768.89		S/.	1,432,768.89

Fuente: Oficina de Administración – Fundo San Antonio

Tabla 2.

Evolución de la Facturación 2017

EVOLUCIÓN DE LA FACTURACIÓN DE QUESOS 2012 2017									
Periodo	Sin IGV	Facturación Total	Kg/Año	Kg/mes	Kg/día	Fresco 70%	Kg/año	Madurado 30%	Kg/año
2012	S/. 17,246.74	S/. 20,351.15	1,245	104	3	S/. 14,245.81	791	S/. 9,972.06	453
2013	S/. 44,004.72	S/. 51,925.58	2,727	227	8	S/. 36,347.90	2,019	S/. 15,577.67	708
2014	S/. 159,146.23	S/. 187,792.55	9,864	822	27	S/. 131,454.79	7,303	S/. 56,337.77	2561
2015	S/. 224,237.45	S/. 264,600.19	13,898	1158	39	S/. 185,220.13	10,290	S/. 79,380.06	3608
2016	S/. 320,500.59	S/. 378,190.70	19,865	1655	55	S/. 264,733.49	14,707	S/. 113,457.21	5157
2017	S/. 457,793.06	S/. 540,195.81	28,374	2364	79	S/. 378,137.07	21,008	S/. 162,058.74	7366

Fuente: Oficina de Administración – Fundo San Antonio

Tabla 3.

Estado de Resultados 2017

FUNDO SAN ANTONIO		
LINEA DE QUESOS		
Estado de Ganancias y Perdidas al 31 de Diciembre del 2017		
(Nuevos Soles S/.)		
		%
VENTAS NETAS	S/. 457,793.06	100
(-) COSTO DE VENTAS	-S/. 225,093.33	49
UTILIDAD BRUTA	S/. 232,699.73	51
(-) GASTOS ADMINISTRACIÓN	-S/. 80,400.00	-18
(-) GASTOS DE VENTAS	-S/. 35,000.00	-8
UTILIDAD DE OPERACIÓN	S/. 117,299.73	
(+) INGRESOS FINANCIEROS		
(-) GASTOS FINANCIEROS		
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	S/. 117,299.73	26

Fuente: Oficina de Administración – Fundo San Antonio

2.4. Misión, Visión y Valores de la Empresa

2.4.1. La Misión

La misión del fundo San Antonio en producir quesos tipo paria de alta calidad, sin preservantes y conservantes acorde a la nueva tendencia nutricional, para satisfacer el paladar de los consumidores del mercado nacional. Está comprometido desde la fase inicial la elección del ganado, la alimentación natural sin productos balanceados, el cuidado con musicoterapia del ganado, la producción de leche principal materia prima sin acopio de terceros; hasta la fase final, queso paria pasteurizado.

2.4.2. Visión

La visión del Fundo San Antonio en su línea de quesos es ser una empresa líder, con altos niveles de estándares de calidad, con sólido posicionamiento y conocimiento de marca logrando conquistar los más exigentes paladares del mercado nacional e internacional.

2.4.3. Valores

Los Valores del Fundo San Antonio son principios que definen el comportamiento de todos los colaboradores que definen el clima de trabajo y cultura organizacional, cultura de cuidado del medio ambiente, cultura de calidad, compromiso de servicio, responsabilidad social con la comunidad. Pilares que están dados por:

El Respeto , La Honestidad, La Responsabilidad, La Puntualidad, La Solidaridad, La Laboriosidad, La Equidad

CAPITULO III

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Con la finalidad de estudiar el entorno en donde se desenvuelve la empresa Quesos Fundo San Antonio, es necesario analizar los factores internos para identificar las fortalezas y debilidades y los externos para identificar las oportunidades y amenazas de la empresa.

3.1. Análisis Externo

3.1.1. Entorno

3.1.1.1. Político – Regulaciones

- **Inestabilidad Política**

La situación política del Perú se encuentra fracturada debido a los casos de corrupción que han venido conociéndose durante el ejercicio del 2017. A ello, se suma la división marcada por los frentes políticos que han generado un quiebre en la imagen institucional del congreso y del estado en general, y el incremento de las manifestaciones públicas.

Por otro lado, el gobierno en curso, ha sufrido diversos cambios de gabinete en periodos cortos; lo que ha debilitado la imagen del presidente, el gabinete oficial y los congresistas de bancada. Provocando impactos económicos y sociales que frenan el desarrollo de la inversión privada.

- **Ley de alimentación saludable N° 30021**

En mayo del año 2013, el ministerio de salud, bajo la dirección de Midori de Habich, aprueba la ley N° 30021 que tiene como objetivo reducir el consumo de comida chatarra y promover hábitos de vida saludable. Sin embargo, la Presidencia de Concejo de Ministros (PCM) acuerda crear una comisión multisectorial para elaborar el reglamento que permita ejecutar la ley. Es así que recién en junio del 2017, el reglamento es aprobado oficialmente, un día después del anuncio de la Ministra de Salud, Patricia García.

Los lineamientos generales de la ley tienen como objetivo enfrentar los problemas de salud pública que afecta a la ciudadanía, como el sobre peso y la obesidad. La ley establece que en materias publicitarias, se debe incluir un etiquetado claro, legible, destacado y comprensible la información sobre los valores altos en sodio, azúcar y grasa saturada. De tal manera, que los consumidores puedan elegir aquellos productos que se presenten como saludables.

3.1.1.2.Económico - Inversiones

Por los tratados de libre comercio con diferentes países está ingresando al mercado nacional quesos de marcas de buena calidad y mayor precio, en el 2016 ingresaron importaciones por 2,287.48 ton, valorizado en USD \$ 8 672,690.00 y en el 2017 ingresaron 2,348.99 ton, valorizado en USD \$ 9 509,810.00, esto representa un incremento en las importaciones del 9.6%, recuperado el 22/11/2017 de la página web del Ministerio de Agricultura y Riego.

Figura 3. Importación según tipo de queso entre los años 2016 y 2017

Fuente: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria SUNAT

Tabla 4.

Importación según tipo de queso al año 2016 y 2017

TIPO DE QUESO	AÑO 2016 (Kg)	AÑO 2017 (Kg)
QUESO FRESCO, INCLUIDO EL DEL LACTOSUERO, Y EL REQUESON	1,128.22	1,151.95
QUESO DE CUALQUIER TIPO, RALLADO O EN POLVO	709.40	730.70
QUESO FUNDIDO, EXCEPTO EL RALLADO O EN POLVO	428.43	429.09
QUESO DE PASTA AZUL	21.30	35.71
LOS DEMAS QUESOS Y REQUESON	0.13	1.54

Fuente: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria SUNAT. Unidad de Medida

en Toneladas (TN)

Sin duda, las importaciones nos referencian el nivel de consumo y aceptación de marcas de queso del exterior; que importan en su mayoría, por no decir, el 100%, las grandes superficies de retail como supermercados. Es así, que teniendo en cuenta la información proporcionada por los encargados de compra de los supermercados, muchos de los quesos importados también vienen etiquetados como artesanales y de sabores fusión que los hace muy atractivos al paladar de los consumidores de queso.

El gobierno a través de su organismo, Sierra Exportadora, capacita al productor peruano para mejorar la calidad del queso, ayudando en desarrollar diversos aromas, sabores y texturas, con estas mejoras estos quesos de calidad han ingresado a varios supermercados, restaurantes, hoteles, hogares del Perú.

También se ha implementado, “la Mesa Técnica para el Desarrollo del Sub Sector Ganadero”, (Lima, agosto, 2017) y “el Plan Nacional Ganadero 2017 – 2027”

(Lima, mayo, 2017), “Programa Nacional de pastos y forrajes” el objetivo es aumentar el consumo de leche y sus derivados. Actualmente el consumo de leche es de 87 litros por persona al año, la Organización de las Naciones para la Alimentación y la Agricultura (FAO) recomienda 120 litros por persona al año. También desean aumentar la producción nacional de leche cruda al 2027, entre 2,7 y 4.4 millones de toneladas (la producción actual es 1.9 millones de toneladas). En junio 2017 se ha promulgado la Ley “El reglamento de la leche y productos lácteos” dentro de los que el queso es 1er producto derivado más consumido en el Perú.

3.1.1.3.Económico – Demográfico

Perú está en una etapa de crecimiento, así lo demuestran los indicadores macroeconómicos como el PBI, la estabilidad de la moneda dólar. En este primer trimestre del 2017 el PBI creció en un 2.1%, esto es considerando las grandes pérdidas ocasionadas por la corriente del niño principalmente en la zona norte y central del país, con la interrupción de las principales carreteras, desabastecimiento de productos y dificultades logísticas de transporte y comunicaciones, así como el término del contrato con Odebrecht y la reactivación lenta de la minería.

Se proyecta que para fines del 2017, el PBI cerrará entre 3.5% a 4%.

Por otro lado la tasa de inflación tuvo un incremento a agosto 2017 entre 3% a 3.33% frente al 2.85% del año anterior, esto se debe al alza de frutas, verduras, la escases fue generada por la corriente del niño que azoto a nuestro país siendo el sector agrícola uno de los más afectados, también se ha generado un alza en la tarifa del agua y la electricidad. Se estima que a diciembre 2017 la tasa de inflación cerrará con el 2.20%.

Según información del INEI, actualmente somos el 31 millones, 826 mil, 018 habitantes de los cuales el 50.1% son hombres y 49.9% son mujeres, Se estima que el crecimiento poblacional está en 1.1, el ingreso promedio mensual de hogar según INEI es de S/. 1,141.00.

En Lima se concentra la mayor cantidad de habitantes con 10 millones, 143 mil, 003 habitantes que representa el 32% de la población del país. Se aprecia una oportunidad de mercado por la concentración de habitantes y sobre todo por los cambios de hábitos alimenticios, estos hacen que los productos orgánicos tengan un futuro de crecimiento.

Oferta y Demanda Global	2016/2015					2017/2016
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.
Producto Bruto Interno	4,3	3,7	4,5	3,0	3,9	2,1
Extractivas	11,5	12,6	12,9	8,8	11,5	3,3
Transformación	-1,4	-5,3	0,1	-1,7	-2,1	-0,5
Servicios	4,7	4,2	3,6	3,0	3,9	2,3
Importaciones	-0,3	-2,9	1,8	2,3	0,3	2,4
Oferta y Demanda Global	3,4	2,3	3,9	2,9	3,1	2,1
Demanda Interna	3,0	-0,6	0,6	0,5	0,9	-0,3
Consumo Final Privado	3,8	2,9	4,1	3,1	3,5	2,2
Consumo de Gobierno	12,8	9,7	2,3	-3,1	4,9	-4,0
Formación Bruta de Capital	-2,9	-12,7	-8,7	-3,8	-7,1	-5,1
Formación Bruta de Capital Fijo	-2,3	-3,7	-4,3	-6,1	-4,2	-4,8
Público	30,3	3,9	2,2	-14,6	3,1	-16,9
Privado	-9,3	-6,3	-6,1	-3,5	-6,3	-1,1
Exportaciones	5,0	15,8	18,1	12,3	12,9	13,1

Figura 4. Oferta y Demanda Global Trimestral 2016 – 2017

Nota: La estimación al trimestre de 2017 ha sido elaborada con información disponible al 10/05/17. Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

Figura 5. Producto Bruto Interno y Demanda Interna, 2008_I -2017_I

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

Figura 6. Población Proyectada al 30 de Junio del 2015

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015)

3.1.1.4.Socio – Cultural

El queso es consumido en todos los estratos sociales, es valorado por su alto contenido nutricional, y percibido como un alimento saludable, es un producto que no tiene estacionalidad, se consume todo el año.

Los quesos paria fresco y madurado, cuentan con un público del segmento socio-económico A, B, y C, tienen un menor contenido de agua, por lo que tienen mayor concentración de nutrientes como proteínas, grasas, calcio, fosforo, no contiene carbohidratos.

Debemos resaltar la importancia en la sociedad y en la cultura peruana. En cuanto a la producción del queso Paria en el 2015, fue 14,229 toneladas y en el 2016 15,300 toneladas un crecimiento de 7.3% siendo los principales departamentos productores: Cajamarca, Arequipa y Puno según Producción y Ventas de la Agroindustria Alimentaria 2015-2016 del SIEA del ministerio de Agricultura y Riego.

Tabla 5.

Producción Agroindustrial Alimentaria 2015-2016

C2 PERÚ: PRODUCCIÓN Y VENTAS DE LA A. ALIMENTARIAS POR PRINCIPALES PRODUCTOS 2015-2016

(Miles de Toneladas)

PRODUCTOS	PRODUCCIÓN			VENTAS					
	Enero-Diciembre			Enero-Diciembre			Diciembre		
	2015	2016	VAR. %	2015	2016	VAR. %	2015	2016	VAR. %
<i>Elaboración de productos lácteos</i>									
Queso Madurado (Tipo Suizo)	14.2	15.3	7.3	1.2	1.2	3.9	1.2	1.2	2.5
Queso Fresco	6.5	6.7	3.8	3.8	0.6	4.1	0.5	0.5	-8.8

Fuente: Ministerio de Agricultura

Tabla 6.

Producción Agroindustrial Alimentaria 1er Trimestre 2016-2017

(Miles de Toneladas)

PRODUCTOS	PRODUCCIÓN			VENTAS		
	2016	2017	VAR. %	2016	2017	VAR. %
<i>Elaboración de productos lácteos</i>						
Queso Madurado (Tipo Suizo)	3.8	3.3	-12.6	3.8	3.3	-12.3
Queso Fresco	1.7	1.5	-13.6	1.6	1.5	-5.4

Fuente: Ministerio de Agricultura

Se puede visualizar en la *Tabla 6*, que la producción creció del 2015 al 2016 en

un 7.3% y la venta en un 17.5%.

En la *Tabla 6*, se cuenta con la tabla sólo al 1er trimestre de los años 2016 – 2017, se ve una caída de la producción y venta, esto debido al fenómeno del niño que azoto nuestro país siendo los 4 primeros meses del año los de mayor daño a la agricultura y ganadería del Perú. Al no tener aún información del año 2017, se toma la información de la *Tabla 6*.

3.1.1.5. Tecnológico

Según el INEI el 51.7% de la población accede a internet y el Perú también está preparado Tecnológicamente, es importante el uso de canales digitales como el web, email. Actualmente el Perú ocupa el puesto N° 90, en la Edición del Informe Global de Tecnología de la Información del 2016, el mismo del año anterior, teniendo como aspecto positivo tener una buena cobertura de red móvil.

Tabla 7.

Resumen del Análisis del Entorno

RESUMEN DE VARIABLES DEL ENTORNO			
Económico	Mayores importaciones en quesos de mayor calidad	Reducción ventas	Amenaza
	Menor crecimiento en el primer trimestre del 2017	Reducción ventas	Amenaza
	Recuperación del PBI a finales de este año	Aumento de ventas	Oportunidad
	Crecimiento de la población con orientación hacia productos orgánicos	Mayores márgenes de rentabilidad	Oportunidad
	Mayor producción del queso paria en el 2015	Aumento de ventas	Oportunidad
Legal	Fomento del gobierno a travez de sierra exportadora	Mayor promoción del mercado de quesos	Oportunidad
	Implementación de la Mesa Técnica para el Desarrollo del Sub Sector Ganadero y Plan Nacional Ganadero	Aumento del consumo de lacteos y derivados	Oportunidad
	Ley de reglamento de la leche y productos lacteos	Mayor calidad en el mercado de lacteos	Oportunidad
Cultural	El queso posee alto contenido nutricional	Mayores márgenes de rentabilidad	Oportunidad
	Alta penetración de internet	ahorro en costos	Oportunidad

Elaboración Propia.

Sobre el uso de la tecnología en la agronomía, el Perú enfrenta bajo standares de

uso tecnológico frente a otros países de la Región. Básicamente, los esfuerzos por parte de las autoridades para promover la implementación de la tecnología a pequeños productores y las limitadas regulaciones, hacen que los pequeños empresarios no tengan conocimiento de los alcances y mejoras productivas que estos les llevarían a ganar.

3.1.2. Análisis del Sector

En la figura se muestra el resumen realizado para el análisis del sector.

Figura 7. Fuerzas de Porter del Mercado de Quesos Paria

Elaboración Propia

3.1.3. Mercado

El consumo de queso en los países latinoamericanos es de 1 Kg a 12 Kg por

persona al año, si se toma en cuenta el consumo de queso en Grecia por ejemplo (27 Kg por persona al año), se diría que el mercado en Latinoamérica tiene mucho por crecer en el consumo de este nutritivo alimento. En año 2009 el INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática) publicó un boletín de “Consumo de Alimentos y Bebidas), donde indica que el consumo per cápita de queso en el Perú es de 2.52 Kg, desde esa fecha ni el INEI ni otra institución con fuente confiable ha publicado información al respecto, por tal motivo conociendo el crecimiento de la producción y venta del queso que da el Ministerio de Agricultura y Riego, se ha proyectado al 2017 un crecimiento del 7.3% anual, lo que por calculo saldría que el Perú consume 4.13 Kg de queso por persona al año.

Tabla 8.

Consumo Per cápita de Quesos por País

CONSUMO PER CÁPITA DE QUESO			
Países de mayor consumo		Países de mayor consumo	
Grecia	27 Kg	Argentina	12 Kg
Francia	25 Kg	Chila	4 Kg
Dinamarca	25 Kg	Venezuela	4 Kg
Italia	23 Kg	Brazil	2 Kg
Alemania	18 Kg	Mexico	2 Kg
EEUU	15 Kg	Colombia	1.1 Kg

Fuente: Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) de Argentina

Según el Ministerio de Agricultura/Producción Agroindustrial Alimentaria, la producción y venta de quesos en los años 2015 al 2016 tuvo un crecimiento importante

sobre todo en de tipo madurado.

Tabla 9.

Producción Agroindustrial Alimentaria 2015-2016

Crecimiento de la Producción y Venta de Quesos Paria 2015-2016		
Tipo	Producción	Venta
Queso Madurado	7.30%	17.50%
Queso Fresco	3.80%	10.40%

Fuente Ministerio de Agricultura, del boletín estadístico de producción Agroindustrial Alimentaria

Se debe mencionar que del 100% de quesos madurados, los quesos Paria cuentan con un porcentaje del 15% de presencia en el mercado, es decir una cantidad menor, los estudios realizados a través de encuestas, focus y entrevistas a profundidad, nos demuestran que hay un potencial en esta variedad de quesos, la misma que este plan tienen como objetivo explotar.

3.1.4. Tamaño del Mercado

Para el cierre de este 2017 se estima un crecimiento del 5.8% en el sector de quesería en el canal retail, lo que significaría una venta mensual de S/. 17'633,333.34.

Tabla 10.

Mercado de Quesos en el Canal Retail (mensual)

Categoría	Venta (S/)
Queso fresco	9,250,000.00
Queso madurado	7,416,666.67
Queso paria madurado	1,141,666.67
Total	17,808,333.34

Fuente: Entrevista a profundidad a los responsables de quesería de Wong, Tottus, Plaza Vea

3.1.5. Competencia

El queso Paria Fresco y el queso Paria Madurado compiten en cada categoría con diferentes marcas, los que son líderes en queso fresco, no producen queso paria madurado, y los que son líderes en queso paria madurado, no producen queso paria fresco.

Se ha realizado un estudio de mercado en base a entrevistas a profundidad de los encargados de las queserías en las 3 cadenas de supermercados más importantes de Lima y el consumo del queso fresco representa un 60% en promedio, el otro 40% del mercado lo tienen los quesos madurados, entre los cuales el paria solo representa un 10% de este último.

3.1.5.1. Competencia Queso Paria Fresco

El queso fresco es el del mayor consumo en Lima, por lo cual la gran industria lidera la venta de este producto, nuestra competencia por lo tanto vendrían a ser las empresas más grandes del rubro de lácteos.

Figura 8. Participación de Mercado del Queso Paria Fresco

Fuente: Entrevista a profundidad a los responsables de quesería de Wong, Tottus, Plaza Ve

Tabla 11.

Participación de Mercado del Queso Paria Fresco

Marca	Participacion	Cantidad (TMS)	Monto (S/)
Gloria	45%	104,062.50	4,162,500.00
Bonle	30%	46,250.00	2,775,000.00
Laive	25%	46,250.00	2,312,500.00
Total		196,562.50	9,250,000.00

Fuente: Entrevista a profundidad a los responsables de quesería de Wong, Tottus, Plaza Ve

- **Queso Gloria**

El Grupo Gloria es un conglomerado industrial de capitales peruanos, posicionado en la mente del consumidor como un producto saludable para toda la familia, hace grandes esfuerzos de marketing para posicionar sus productos, en este caso, el Queso Fresco Gloria lidera el mercado, su precio es de S/. 36.90 Kg.

- **Queso Bonle**

Bonle le pertenece al Grupo Gloria, esta marca la creo con la finalidad de competir con precio, lo ha logrado ya que es el segundo más vendido en el mercado Limeño con un precio de S/. 29.90 Kg.

- **Queso Laive**

Empresa Peruana especialista en quesos madurados, sin embargo debido a la gran demanda de queso fresco, compite directamente con el queso Bonle, su precio es de S/. 29.50.

3.1.5.2. Competencia Queso Paria Madurado

El queso Paria madurado cuenta con un mercado reducido al 10% en promedio, generalmente las empresas son de origen artesanal y la fabricación del producto se realiza en el mismo fundo.

Figura 9. Participación de Mercado del Queso Paria Madurado

Fuente: Entrevista a profundidad a los responsables de quesería de Wong, Tottus, Plaza Ve

Tabla 12.

Participación de Mercado del Queso Paria Madurado

Marca	Participación	Cantidad (TMS)	Monto (S/)
Laits-Tacna	40%	11.42	456,666.67
El Rosario-Puno	30%	5.71	342,500.00
Arequipa	30%	6.85	342,500.00
Total		23.98	1,141,666.67

Fuente: Entrevista a profundidad a los responsables de quesería de Wong, Tottus, Plaza Ve

- **Queso El Rosario**

Empresa fundada por la familia Bellido en 1950, el fundo Rosario se ubica en Puno, comercializa el Queso Paria en todos los supermercados del país, así como en los mejores restaurantes y hoteles, su proceso es artesanal con producción lechera propia, la alimentación del ganado es de pasturas, lo cual garantiza la calidad de la leche y producto final. Sistema BPM. Precio por Kg. S/. 60.00

- **Quesos Laits**

Empresa Tacneña, de producción de queso para el Perú y para exportación, tienen presencia en todos los supermercados del Perú, hoteles y restaurantes. Precio por Kg. S/. 40.50

- **Queso Arequipa**

Empresa Tacneña, de producción de queso para el Perú, tienen presencia en todos los supermercados del Perú, hoteles y restaurantes. Precio por Kg. S/. 40.90.

Tabla 13.

Matriz EFE

Factor	Factores Externos Claves	Ponderación	Clasificación	Total Ponderado
Oportunidades				
1	Somos uno de los países latinoamericanos con el menor consumo per cápita de quesos, lo cual nos permitiría seguir creciendo	0.1	4	0.4
2	El crecimiento poblacional de Perú es 1.1% y Lima concentra el 30% de los habitantes	0.05	2	0.1
3	Lima aporta el 43.72% de PBI total (relacionarlo con poder adquisitivo)	0.1	4	0.4
4	Incremento de la demanda de quesos al 2016 fue de 13.95%	0.1	3	0.3
5	El mercado demanda productos orgánicos y la tendencia está en crecimiento	0.1	4	0.4
6	Sin estacionalidad, consumo todo el año	0.05	3	0.15
7	Potencial conocimiento del consumo de quesos	0.1	4	0.4
8	Alta orientación de productos orgánicos en el NSE A y B en los supermercados	0.1	3	0.3
Amenazas				
1	Fuerte competencia de marcas importantes como: Bonle, Laive, Laits, El Rosario	0.1	4	0.4
2	Creciente importancia del no consumo de lácteos por ser dañino para la salud	0.1	2	0.2
3	Fuerte competencia de productos sustitutos (otros quesos)	0.1	3	0.3
Total			1	3.35
O: (3) menor (4) mayor; A: (1) mayor (2) menor				

Elaboración Propia

3.1.6. Conclusiones

Según la matriz EFE, el total ponderado es mayor a la media (2.5), puede notarse que la empresa está aprovechando las oportunidades del entorno para contrarrestar las amenazas, las oportunidades están con un puntaje de 2.45 y las amenazas están con un puntaje de 0.90.

3.2.Definición de la industria

Los Quesos tipo Paria, se encuentran en la industria de derivados lácteos, la materia prima principalmente es leche de vaca, el queso es procesado, almacenado y comercializado para el consumo humano, ya que es considerado nutritivo y saludable.

3.3.Evolución de la Demanda

El consumo del queso madurado (tipo suizo, Paria), ha venido en crecimiento el del 2015 al 2016 en un 17.5% que significa 12.9 (miles de toneladas) contra 15.1 (miles de toneladas). Producción y venta de la agroindustria alimentaria, SIEA Ministerio de agricultura y riego, 2016.

Siendo el crecimiento en queso paria en un 7.3% según Producción y Ventas de la Agroindustria Alimentaria 2015-2016 del SIEA del ministerio de Agricultura y Riego.

3.3.1. Matriz de competitividad de Porter

El nivel de competencia del sector de quesos está liderado por la empresa Gloria, Bonle, Laits y Rosario, esta matriz permite evaluar los puntos débiles y fuertes de los competidores.

Tabla 14.

Matriz de Competitividad de Porter

Factores críticos para el éxito	Pond	Fundo San Antonio		Gloria		Bonle		Laits		Rosario	
		Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
Publicidad	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Participación de mercado	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20
Competitividad de precios	0.15	3	0.45	1	0.15	3	0.45	3	0.45	1	0.15
Innovación de productos	0.20	2	0.40	2	0.40	2	0.40	3	0.60	3	0.60
Calidad del producto	0.30	4	1.20	2	0.60	2	0.60	3	0.90	4	1.20
Respaldo financiero	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Total	1.00		2.85		2.55		2.65		2.90		2.80

Elaboración propia

De esta manera se resalta que a pesar de no tener presencia en el mercado limeño, la calidad del producto, la competitividad en precios y el respaldo financiero permiten tener una puntuación del 2.85, por encima de la empresa Gloria.

Quesos Laits figuran con el mayor puntaje ya que compite con una calidad mayor a la media y precios competitivos.

3.4. Análisis del Sector

Tenemos un consumo per cápita de quesos relativamente bajo en Latinoamérica, lo que nos indica que es un mercado en crecimiento, las tendencias sobre la alimentación saludable en Lima son una oportunidad que se debe aprovechar a través del marketing resaltando las cualidades nutricionales del producto esto, para lograr con éxito el ingreso a este nuevo mercado.

Debemos aprovechar el crecimiento del mercado, contamos con un producto de alto valor nutricional y debemos aprovechar las tendencias saludables para poder incorporarlo en la dieta diaria del consumidor.

3.5. Análisis Interno

3.5.1. Análisis interno

3.5.1.1. Productos

En esta parte analizaremos la amplitud y profundidad de la línea, que están expresadas en la siguiente figura:

Figura 10. Dimensión del Producto

Fuente: Administración de Fundo San Antonio

Se trata de los quesos paria orgánico producido en Ayaviri – Puno – Perú, con una amplitud de quesos paria en sus modalidades de: quesos paria fresco, queso paria semi maduro y queso paria maduro.

3.5.1.2.Ciclo de vida

El ciclo de vida actual de los productos de la empresa que estamos analizando es como se muestra a continuación en la *Figura 11*.

Figura 11. Dimensión de Gama del Producto

Fuente: Administración de Fundo San Antonio

El Queso Paria Fresco, está en la etapa de madurez, está en su auge, de acuerdo a su reporte de ventas es el producto de queso fresco paria es uno de los productos más vendidos de toda su producción.

El Queso Paria Madurado, es un producto en desarrollo, falta impulsarlo a través de campañas de marketing para poder ganar mercado.

3.5.1.3.Precios

Los precios de la línea de quesos están de acuerdo al mercado de Ayaviri- Puno- Perú. A continuación veremos los precios del producto queso paria en sus dos categorías.

- Paria fresco

Podemos encontrar en formato de molde de 1 kg. Sin envase a S/.18.00

- Paria Madurado

Podemos encontrar en formato de molde de 1 kg con envase plastificado a S/. 22.00

3.5.1.4.Distribución

En cuanto a la distribución, su campo de acción esta dado netamente en Juliaca, Puno. La venta se hace directamente a las personas que expanden quesos en los mercados y a un mini - Market de la ciudad, para ello cuentan con una camioneta pick up para el reparto. La mayoría de los comerciantes que expenden en el mercado compran el producto en la misma planta quesera.

3.5.1.5.Comunicación

Actualmente el fundo san Antonio no cuenta con sistema de comunicación publicitario, no tiene página web, página de Facebook, no sale en ningún medio de comunicación de señal abierta ni cerrada, el marketing que encontró por la calidad del producto es por recomendación o boca a boca.

3.5.1.6.Fuerza de ventas

Cuenta con 01 vendedora Jefa de ventas y 01 asistente de ventas chofer y repartidor, debido al poco volumen de producción y que solo abastecen el mercado local, la labor que ellos realizan básicamente es de tomar el pedido y facturar. Algunos clientes

nuevos que llegan por recomendación invitan a la planta para hacerles un recorrido por el circuito de procesos y su correspondiente degustación de las variedades de quesos producidos. Hemos podido observar el trato con el cliente de la fuerza de ventas es muy acogedor y cordial, al momento de realizar la visita guiada de la planta durante el recorrido utilizan indumentaria adecuada de acuerdo a las normas técnicas de sanidad, conocen bastante de proceso productivo, los componentes del producto y muy rápidamente informan de los beneficios y del valor agregado que este tuviera. Quienes trabajan en el fundo desde que se apertura el primer día la planta quesera hasta la actualidad, tienen sentimiento de cariño a su puesto y con los dueños del fundo.

3.5.2. Descripción del producto de la empresa

Es queso paria orgánico es un producto blando, mantecoso de color blanco amarillento, de textura suave y firme, consistente y fácil de cortar, es compacto y de corteza delgada. La palabra orgánica proviene ya que dentro de su composición del queso no tiene saborizantes ni colorantes artificiales y uno de sus insumos principales que es la leche de vaca es también orgánica ya que la alimentación de estos animales son con pastos naturales cultivados con insumos naturales sin fertilizantes y alimentos químicos de engorde. Los insumos principales de nuestro queso son la leche pasteurizada que proviene de la sala de ordeño eléctrica de las ubres del ganado, no hay intervención manual en el ordeño, de raza Holstein y Brown swiss animales adaptados al clima frío sobre los 3500 sobre el nivel del mar, cuajo, salmuera, etc.

El queso paria deja de comercializarse como fresco cuando el producto pasa por proceso de maduración en la cámara de frío durante un determinado periodo de tiempo. La presentación es en molde redondo de 1 kg. Y ½ kg.

3.5.3. Competencias básicas de la empresa

3.5.3.1. Calidad

La calidad es una característica y un elemento diferenciador de la competencia, su sabor y aroma a leche natural sin mezcla de preservantes y colorantes lo hacen inimitable respecto a lo ecológico orgánico.

3.5.3.2. Innovación

Es un producto acorde a la nueva tendencia alimenticia light, cero calorías, cero grasas saturadas, gracias a la tecnología de ordeño eléctrico, hacen que las manos del hombre no haga contacto con la leche y se pueda obtener un producto libre de bacterias y acidez.

3.5.3.3. Capacidad de marketing

La empresa en la actualidad no tiene implementado procesos formales de marketing. La venta lineal de quesos es gracias al marketing de boca a boca que existe y el presupuesto de marketing si se puede dar ya que de acuerdo a los cuadros de información financiera se vio una sólida situación patrimonial, buena rentabilidad en el lineal, donde con total holgura se podrían cubrir presupuestos para la formalización de los procesos.

3.5.4. Matriz EFI

Tabla 15.

Matriz EFI

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA - MATRIZ EFI				
Factor	Factores Externos Claves	Ponderación	Clasificación	Total Ponderado
Fortalezas				
1	Planta propia que nos permite fabricar el producto de acuerdo al gusto del consumidor	0.1	3	0.3
2	Alta calidad de leche- extraídas de vacas razas Holstein que son alimentadas en pastos naturales.	0.15	4	0.6
3	Capacidad instalada ociosa	0.1	4	0.4
4	queso con alto contenido nutricional	0.15	4	0.6
5	Producto de origen orgánico	0.15	3	0.45
6	Buen Respaldo financiero	0.1	3	0.3
Debilidades				
1	No tiene certificación como producto orgánico	0.1	2	0.2
2	La empresa no tiene presencia en Lima	0.05	2	0.1
3	No cuenta un plan de marketing	0.05	2	0.1
5	No se cuenta con un sistema de distribución en Lima	0.05	2	0.1
Total		1		3.15
F: (3) menor (4) mayor; D: (1) mayor (2) menor				

Fuente: Área de producción de Quesos San Antonio

3.5.5. Conclusiones

Según la matriz EFI, el total ponderado es mayor a la media (2.5), puede notarse que la empresa cuenta con suficientes fortalezas para superar sus debilidades, las fortalezas están con un puntaje de 2.65 y las debilidades están con un puntaje de 0.50.

Fundo San Antonio cuenta con una gran ventaja competitiva que es la calidad de su leche por ser de origen orgánico y de gran densidad gracias a la ubicación del fundo (3900 msnm), por lo que debe concentrar sus esfuerzos en posicionar su producto en nuevo mercado que valore la calidad del producto más que el precio, la capacidad instalada de planta nos permite mirar hacia mercados más grandes como Lima

CAPITULO IV.

ESTUDIO DE MERCADO

En este capítulo se evalúa el perfil de los potenciales clientes de San Antonio, para ello se hace uso de las metodologías de investigación. Con el apoyo de instrumentos de tipo cuantitativo y cualitativo, los que permiten observar las relaciones que pueden existir entre los clientes y los quesos de tipo paria.

4.1.Problema de Investigación

En el mercado actual de quesos, no se cuenta con una línea especializada de quesos del tipo paria, y más aún en diferentes presentaciones. Considerando esta situación y las bondades que ofrece esta variedad de queso, se ha visto la necesidad de plantear la apertura de un mercado orientado a este producto, lo cual conlleva a realizar la pregunta de rigor: ¿la implementación de la línea de quesos de tipo paria del Fundo San Antonio será aceptable y rentable en el mercado de Lima para el año 2018?. Con el apoyo de las herramientas como las entrevistas a especialistas del sector, las encuestas a los consumidores finales y la realización de focus group, se pretende analizar la viabilidad de este proyecto, identificando el grado de aceptación del público objetivo.

4.2.Necesidades de información

- Nivel de conocimiento del queso paria en Lima
- Conocer la importancia de la procedencia y el valor nutricional de los productos
- Conocer a la competencia, atributos positivos y negativos

- Conocer el grado aceptación de los precios en el mercado
- Determinar los principales canales de promoción y distribución
- Determinar el formato y presentación del producto Queso San Antonio
- Identificar el grado de aceptación o rechazo de los quesos para San Antonio

4.3. Diseño de la Investigación

Se realizan 2 entrevistas a profundidad a especialistas y encargados de quesería en el canal moderno, supermercados Plaza Vea y Wong; así como, se realizan 2 focus group con diferentes perfiles de participantes para saber el grado de conocimiento del producto, su variedad y aceptación.

Finalmente se ha realizado la investigación cuantitativa a través de encuestas para reforzar las hipótesis planteadas y nos permita hacer un prototipo de acuerdo a la necesidad del mercado.

4.3.1. Cronograma de investigación

El estudio fue realizado entre los meses de agosto a septiembre del 2017, con la finalidad de obtener la información necesaria para el trabajo de investigación.

Tabla 16.

Cronograma de actividades de investigación

Actividad	Semana 1 25/09/2017	Semana 2 02/10/2017	Semana 3 09/10/2017	Semana 4 16/10/2017	Semana 5 23/10/2017
Planificación y diseño de instrumentos					
Ejecución					
Análisis de los Resultados					
Elaboración de los Resultados					
Elaboración propia					

4.4. Método de Investigación Cualitativa

El diseño de esta investigación cualitativa es de tipo exploratoria por que se está trabajando con un producto poco estudiado en el mercado peruano, como lo es el desarrollo de la línea de quesos tipo paria. Por lo cual se utilizó dos herramientas de investigación, Entrevista a Profundidad y Focus Group.

La entrevista a profundidad se realizó con personas de elevada influencia en el sector quesos, que tengan conocimiento profundo sobre la situación actual del mercado. En ese sentido, se dirige a los jefes o directores del área de marketing y logística o personas que cuenten con la experiencia en el mercado. Ver anexo 1 y 2

Para el desarrollo del Focus, se seleccionaron a los participantes de acuerdo al perfil al que nos dirigimos, la guía de pauta se diseño con la finalidad de obtener una perspectiva de los gustos y preferencias y demás necesidades, para conocer cuales son los determinantes de compra de nuestro consumidor. La guía de pautas se formuló en 2 etapas, la primera, con preguntas de orden general sobre el consumo de queso y la segunda, con preguntas específicas sobre el queso paria Fundo San Antonio. Ver anexo 3, A y B.

El estudio cualitativo ayuda a cumplir los siguientes objetivos :

- Nivel de conocimiento del producto
- Cuales son las valoraciones de nuestro cliente directo y nuestro cliente final
- Conocer a nuestra competencia
- Conocer el grado aceptación de los precios en el mercado

- Canales de promoción y distribución
- Formato y presentación del producto queso San Antonio
- Aceptación o rechazo de los quesos paria San Antonio

4.4.1. Target

Los clientes potenciales cumplen con los siguientes criterios.

Tabla 17.

Mercado Objetivo

Categorías	Resultados
NSE	A (Clase Alta) y B (Clase media)
Edad	25 a 60 años
Sexo	Mujeres y Hombres
Situación Laboral	Activos, empresarios, dependientes e independientes
Ubicación Geográfica	Pais Perú, Ciudad de Lima, Metropolitana. Zona 6 y 7
Distritos	Jesus Maria, Lince, Magdalena, Pueblo Libre, San Miguel, La Molina, Miraflores, San Borja San Isidro, Santiago de Surco.

Fuente: Elaboración propia

4.4.2. Diseño de la Investigación Exploratoria

- **Tipo de estudio:** Exploratorio cualitativo
- **Técnica utilizada:** focus Group
- **Universo:** Hombres y mujeres de 25 a 60 años de NSE A y B
- **Muestra:** 2 Focus

4.4.3. Diseño Muestral del Focus Group

Se realizaron 2 focus, a continuación mencionamos el cronograma.

Tabla 18.

Grupos muestrales. Focus Groups

N°	Fecha	Sexo	Edad	NSE	Características
G1	26/09/2017	Mixto	25 a 35	A/B	Con familia
G2	29/09/2017	Mixto	35 a 60	A/B	Con familia

Fuente: Elaboración propia

4.4.4. Diseño Muestral de las Entrevistas a Profundidad

Se realizaron 2 entrevistas personales a los expertos en quesería de los supermercados de Wong y Plaza Vea, con la finalidad de entender los gustos y preferencias del público que compra quesos en sus establecimientos.

- **Datos del entrevistado 1**

Nombre : Betsy Pittman Oliva

Empresa : Supermercados Wong

Cargo : Jefa de Quesos

Fecha : 13/ 10/ 2017

Rol para el proyecto : Plan de marketing del queso paria “Fundo San Antonio”.

- **Datos del entrevistado 2**

Nombre	: Baritza Gómez
Empresa	: Supermercados Peruanos
Cargo	: Jefa de Quesos de SPSA
Fecha	: 05/ 10/ 2017
Rol para el proyecto	: Plan de marketing del queso paria “Fundo San Antonio”.

Tabla 19.

Entrevista a profundidad

Componentes	Variables
Perfil del encuestado	Expertos en quesería, encargado del área de quesería del supermrcado Wong y Plaza Vea.
Producto	Características valoradas por los clientes, Demanda y frecuencia de compra, Estandares de Calidad, Reposicion de stock, Distribución, Actuales proveedores de Queso Paria, Ventajas y desventajas
Precio	Precio actual del producto Precio ideal del producto
Plaza	Volumen de venta en cada establecimiento
Comunicación	Medios de comunicación actuales

Fuente: Elaboración propia.

4.5. Método de Investigación Cuantitativa

El diseño de la investigación es descriptivo transversal simple. La técnica utilizada fueron Encuestas personal (cara a cara), el instrumento se desarrolló en base a preguntas de estructuras abiertas y cerradas, así como escalas de diferenciación (Anexo 4). Tomando en consideración un muestreo de tipo no probabilístico, el número de muestra fue por conveniencia debido al tiempo y costes limitados que da pie a la investigación. Se realizaron filtros de selección y agrupación para poder llegar al perfil del consumidor, el filtro se aplicó de manera aleatoria en los zona 6 y 7 de Lima Metropolitana (ver tabla 17).

El estudio cuantitativo tiene como objetivo reforzar el estudio cualitativo, ya que las encuestas nos dan un resultado estadístico y concluyente sobre la valoración del producto, rangos de precios, canales de venta y formatos de presentación.

Tabla 20.

Encuestas via e-mail

Componentes	Variables
Perfil del encuestado	Nivel de ingresos
	Edad
	Lugar de residencia
	Lugar de trabajo
Producto	Nivel de conocimiento del queso paria, usos, cantidad de consumo, marca de su preferencia, qué valora del producto, procedencia, presentacion del producto frecuencia de compra, valoración de la alimentación saludable.
Precio	Precio ideal del producto
Plaza	Lugares de compra
Comunicación	Medios de comunicación

Fuente: Elaboración propia.

4.5.1. Determinación del tamaño de muestra

La población de estudio serán segmentados según nuestro target, tal como se indica en la Tabla 17, considerando la información cuantitativa de APEIM¹. La muestra representa a la población de los distritos de la zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana, Mujeres y Hombres de NSE Ay B, entre las edades de 25 a 60 años quienes se encuentran activos económicamente. Pero se desconoce con precisión, la población que consume queso o queso paria, ya que los datos encontrados no precisan dicha información. Por tanto, se considera la fórmula de tamaño de muestra óptimo para poblaciones infinitas:

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

Figura 12. Fórmula de tamaño de muestra para las poblaciones finitas

Donde:

N: representa el tamaño de población de la zona

Z: valor asociado al nivel de significancia

P: Proporción de la población con la característica en estudio

Q: Diferencia entre la proporción p y la unidad (50%)

D: Nivel de error permitido

De esta manera se definen los parámetros en la siguiente tabla:

¹ APEIM. (2017). *Niveles Socioeconomicos 2017*. Lima: APEIM

Tabla 21.

Parámetros del tamaño de muestra

N	X
z	1.96
p	0.5
d	0.05
n	385

N: Representa al tamaño de la población que debe encuestarse y que por conveniencia, debiera cumplir con las características del target. Tabla 17.

Estos parámetros determinan un tamaño de muestra de 385 encuestas, por lo que se procede con este resultado. Sin embargo, al mostrar problemas de tiempo y costo para poder llegar a cubrir con toda la muestra, se tomó la decisión de hacer una muestra por conveniencia 110 encuestas.

4.6. Análisis del Producto

Según Betsy Pittman Oliva, jefa de la categoría de quesos en supermercados plaza vea y Vivanda, “existe una gran oportunidad de venta en Lima que en provincia, tanto en volumen como en margen, especialmente en las tienda vivanda ya que su público valora más un producto saludable orgánico, los quesos frescos son más vendidos que los quesos semi maduros o madurados”.

Según Baritza Gómez, jefa de quesería de supermercados Wong y metro “ el queso paria de Puno, es uno de los más valorados por la empresa líder en la industria lactea grupo Gloria por las características de su leche de mayor densidad y sabor, en el packaging deberían resaltar su procedencia e incluso asociarlo a la Marca Perú, este queso de origen orgánico

saludable sería mayormente consumido en sus tiendas de Wong por el segmento A-B” la consistencia semiblanda gusta mucho al cliente del supermercado Wong.

Fueron los comentarios de los jefes de cada retail, en las entrevista a profundidad a cerca del producto.

La ficha técnica de Quesos Paria San Antonio, dice “es un producto que utiliza 12 litros de leche para hacer un molde de 1Kg, altamente nutritivo, orgánico, las vacas se alimentan con pastos naturales sin intervención de insecticidas y pesticidas, no daña el medio ambiente, debido a su latitud y altitud del altiplano – Puno, las vacas producen una leche más densa y de mejor sabor.

- **Análisis de la entrevista a profundidad:**

De acuerdo a la entrevista a profundidad a los gerentes de compra de quesería, de los supermercados, los atributos más valorados fueron: Calidad, Orgánico, saludable y sabor, como se puede apreciar en la figura 13.

Figura 13. Valoración de Atributos por los encargados de compra de los supermercados

Del 1 al 5, donde 1 es menos importante y 5 mas importante

Fuente: Entrevista a profundidad de los encargados de quesería de los supermercados Wong (Be0tsy Pittman Oliva) y Plaza Vea (Baritza Gómez)

Sobre la frecuencia y cantidad de consumo, las familias con hijos compran semanalmente, 2 moldes de 1/2kg (1kg semanal) y las familias sin hijos compran semanalmente o cada 10 días, 1 molde de 1/2kg.

- **Análisis del Focus Group:**

En los focus group que se realizaron, los atributos del producto más resaltantes:

- La prueba de producto (4ta fase del anexo 3) se hizo en 2 etapas; la primera, fue prueba ciega con 4 quesos paria de diferentes marcas. Siendo el resultado, 40 % de aceptación para el queso Fundo San Antonio y el 60% para las otras marcas. En la segunda parte, se presentaron las marcas con sus respectivas fichas técnicas con los valores nutricionales de cada una, teniendo como resultado la aceptación del 100% para el Queso Fundo San Antonio por contar indicadores nutritivos superiores a las otras marcas, además de los beneficios de origen orgánico como elaboración natural.

- **Análisis de la Encuesta:**

Los resultados de la encuesta nos da los siguientes valores que refuerza nuestro focus group y entrevista a profundidad.

- El 97% prefiere la calidad entre otros atributos como orgánico, sabor, procedencia, etc.
- El 100% valoró como “muy importante” el atributo orgánico – saludable.
(Un producto sin químicos ni pesticidas, que no daña el medio ambiente, a diferencia de otras marcas).
- El 98% indicó que el sabor era importante porque desean consumir un producto sabroso.
- El 82% indicó que era muy importante que el producto sea pasteurizado, un 10.4% era importante y un 7% ni poco, ni muy importante.

- El 82.9% indicó que la textura era muy importante, un 5.4% era un atributo importante y 11.6% que la textura era indiferente.
- El 80% respondió que era muy importante el contenido nutricional y el 20% respondió que era importante.
- El 72.5% de los asistentes indicó que era muy importante la diversidad de usos puesto que se podía consumir en diferentes ocasiones, por ejemplo en loncheras, piqueos y cocina, etc, al 20.8% le pareció importante este atributo, y un 6.7% indiferente.
- El 71% opinaron que era muy importante la presentación mediante un envasado hermético y que indique la procedencia del Queso. El 11% opinó que podía presentarse en bolsa plástica, el 2% en papel ecológico, 2% en material bio degradable, 3% en material tradicional.
- Además valoran que se muestre las autorizaciones sanitarias, un logo atractivo que evoque campo, sol, naturaleza y deseos de comer saludablemente
- Queremos incidir en este punto respecto al formato de presentación, es decir el packaging, la preferencia en un 52% es por el formato de 250g, 32% por formato de 500g y una minoría del 16% por el formato de un 1 Kg.

Esta información es importante para fundo san Antonio ya que debería cambiar su presentación para la venta en lima, especialmente en retails.

4.7. Tendencias del Producto

Según la entrevista a profundidad a los especialistas en quesería de los supermercados Wong y Plaza Vea, se ve que hay un consumo creciente de queso paria madurado, pero que todavía es como un nicho, en cambio el queso paria fresco es que en sus establecimiento tiene el 60% de rotación, sin embargo los quesos paria de origen orgánico todavía no han ingresado a este canal de venta, pero que tendría un futuro prometedor ya que el segmento consumidor valora este atributo. Por otro lado, el 100% de los encuestados también valoró el atributo orgánico.

En la figura 14 se puede visualizar la valoración de los productos orgánicos o naturales, por parte de los encuestados. Los que nos indica una tendencia del productos hacia lo Orgánico.

Figura 14. Gráfica de Valoración de Atributos

Fuente: Encuestas, tamaño de muestra 110 (numero de muestras por conveniencia)

4.8. Análisis de Ventas

Se puede definir claramente que la venta de queso paria fresco tienen mayor preferencia que el queso paria madurado, para ello se presenta a la participación de mercado de cada una de estas variedades de queso.

Tabla 22.

Venta de quesos en los Supermercados Plaza Vea y Wong

Total Venta de Quesos en Lima	
S/. 16,666,666.68	mensual
Total Queso Fresco	S/. 9,250,000.01
Total Queso Madurado	S/. 7,416,666.67
Total Queso Paria	
Madurado	S/. 1,141,666.67

Fuente: Entrevista a profundidad a los encargados de quesería de Plaza Vea y Wong

4.9. Tendencias del Comportamiento del Consumidor

Por los estilos de vida actualmente el mercado opta por comprar o preferir presentaciones de menor tamaño y con contenido saludable.

4.10. Tendencias de medios, distribución, precio

El queso es uno de los productos que puede venderse en bodegas, mercados, minimarket, supermercados, hipermercados, ferias especializadas, y otros. Sin embargo la investigación a través de las encuestas y el focus nos indican que la preferencia del consumidor del segmento A, B, son los supermercados y ferias.

Figura 15. Preferencias del Canal

Fuente: Encuestas, tamaño de muestra 110 (numero de muestras por conveniencia)

4.11. Tendencias de Precio

De acuerdo a las entrevistas a profundidad a los especialistas de quesería de los retail, se ha determinado que el precio que paga el consumidor por el queso paria es de S/. 60.00 a S/. 70.00 por kilogramo.

De los grupos de focus, el 80% de los entrevistados pagaría entre S/.60.00 a S/. 70.00 por Kg. y el 20% pagaría entre S/. 40.00 y S/. 50.00 por Kg. En el caso de las encuestas, el precio promedio fue de S/. 45.00, cabe resaltar que en su mayoría los encuestados fueron del NSE B.

4.12. Segmentos del mercado que compran el producto (empresa e industria)

El segmento de mercado se ha definido por la ubicación geográfica del público objetivo que está relacionado al nivel socio – económico. En la Tabla 16, se detalla que zonas albergan la mayor concentración:

Tabla 23.

Tamaño de Muestra según Distritos

Zona	Distritos	%	Distribución
Zona 6	Jesus Maria	6.2	24
	Lince	4.4	17
	Magdalena del Mar	4.7	18
	Pueblo Libre	6.6	25
	San Miguel	11.7	45
Zona 7	La Molina	14.9	57
	Miraflores	7.2	28
	San Borja	9.7	37
	San Isidro	4.7	18
	Santiago de Surco	29.9	115
Total General		100	385

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática 2017

4.13. Matriz FODA

Tabla 24.
Matriz FODA

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Planta propia que nos permite fabricar el producto de acuerdo al gusto del consumidor	D1	No tiene certificación como producto orgánico
		F2	Alta calidad de leche- extraídas de vacas razas holsten que son alimentadas en pastos naturales.	D2	No tienen presencia en Lima
		F3	Capacidad instalada ociosa	D3	No cuenta un plan de marketing
		F4	queso con alto contenido nutricional	D4	No se cuenta con un sistema de distribución en Lima
		F5	Buen Respaldo financiero		
		F6	Alto nivel de liquidez		
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O1	Somos uno de los países latinoamericanos con el menor consumo per cápita de quesos, lo cual nos permitiría seguir creciendo	F1, F2, O1, O2, O3	Incrementar la producción del queso paria, aprovechando su capacidad instalada, para abastecer al mercado de Lima	O2, D8	Obtener certificaciones como producto orgánico
O2	El crecimiento poblacional de Perú es 1.1% y Lima concentra el 30% de los habitantes			O3, O4, D3, D5	EL ingreso al mercado de Lima incrementaría las ventas del queso paria, mejorando sus indicadores de rentabilidad
O3	Lima aporta el 41% de PBI total (relacionarlo con poder adquisitivo)	O5, F2, F4	Posicionarnos como un producto orgánico por la tendencia positiva de alimentación saludable		
O4	Incremento de la demanda de quesos al 2016 fue de 13.95%			D4, F8	Elaborar un plan de marketing enfocado al queso paria orgánico en el mercado de Lima.
O5	El mercado demanda productos orgánicos y la tendencia está en crecimiento	O6, O7, F5, F4	Elaborar un programa de publicidad enfocada a promover los diversos usos del queso paria		
O6	sin estacionalidad, consumo en todo el año			D6, O4, O3, O5	Implementar un buen sistema de distribución en Lima, considerando la inversión en almacenes para cubrir su demanda.
O7	Potencial conocimiento del consumo de quesos	F2, F4, F6, O8, O4	Ingresa a los principales supermercados de Lima moderna, con un producto orgánico		
O8	Alta orientación de productos orgánicos en el NSE A y B en los supermercados				
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A1	Por los TLC se han incrementado las importaciones del 2015 al 2016 , en un 10.72%	A4, F4, F5, A1	Campañas publicitarias enfocadas a resaltar el contenido nutricional y sabor del queso paria frente a los demás quesos	D4, A4,	Campañas publicitarias de manera permanente en redes sociales sobre el queso paria
A2	Fuerte competencia de marcas importantes como: Bonle, Laive, Laits, El rosario sobre queso paria				
A3	Creciente importancia del no consumo de lácteos por ser dañino para la salud	A2, F5	Aprovechar el respaldo financiero para contrarrestar la competencia con una campaña de marketing agresiva para la introducción	D2, A3	Tener como alternativa un producto deslactosado
A4	Fuerte competencia de productos sustitutos (variedad de queso)				

CAPITULO V

OBJETIVOS

5.1.Objetivos

En este capítulo, se explica la relación entre los objetivos de marketing y el plan estratégico. Se establecen los objetivos de marketing para la introducción de la línea de quesos paria en el mercado de Lima a través del canal moderno o retail.

El plan de marketing presente propone impulsar el desarrollo la línea de quesos paria con proyección al 2,018; según los datos de venta de la empresa durante el periodo 2,017.

5.1.1. Relación entre el Plan Estratégico y el Plan de marketing

Fundo San Antonio desarrolla un plan estratégico anual para la empresa, en el que considera los objetivos de gestión, de venta y operativos según las condiciones del mercado. Es un plan estratégico general con indicadores para cada unidad de negocio.

5.2.Objetivos Estratégicos

Fundo San Antonio busca prepararse año a año para enfrentar el competitivo mercado de quesos, en la ciudad de Juliaca. Entre los objetivos estratégicos principales se encuentran:

- Incrementar la producción de la línea de quesos en 5,674 kg que representa un 20% de las ventas del 2,017 de Juliaca.
- Invertir el 30% de las utilidades del 2017 en tecnología y procesos para reducir costos de operación en un 20%.

- Aumentar la fuerza operativa, aumentando la contratación de nuevo personal en un 20%.
- Capacitar al 100% de personal operativo.

5.2.1. Objetivos de Marketing

El Plan de marketing tiene el propósito de generar resultados para los objetivos planteados en el plan estratégico. Bajo esta premisa, el objetivo principal de marketing se plantea en el siguiente enunciado:

- Introducir la línea de Queso Paria “Fundo San Antonio” en el mercado de Lima con el objetivo de ser la primera alternativa del target al que se dirige. Notoriedad de la marca 30%.
- Posicionar la marca “Fundo San Antonio” con los atributos de premium, saludable y peruano en el mercado de Lima. Nivel de confianza del 20%

5.3. Formulación de objetivos venta, margen, comerciales de producto, comunicación.

5.3.1. Objetivos de Venta

Crece en ingresos de venta total de la línea de quesos paria de S/. 457,793 del 2017 a S/. 2,113,559.29 para el cierre del 2018. Lo que significa un crecimiento de 461.68%

5.3.2. Objetivos de Margen

Obtener una TIR de 29% para la línea de quesos para el cierre del 2018.

5.3.3. Objetivos de Comercial

Obtener una participación acumulada del 2% al 2,018 en el mercado de Lima (canal moderno).

5.3.4. Objetivos de Producto

Lanzamiento del producto “Queso Paria Fundo San Antonio” en la ciudad de Lima con el objetivo de ampliar los mercados de la empresa. La meta de participación de este producto dentro de las unidades de negocio que maneja la empresa debe alcanzar 58.21% para el 2018 como venta nueva (en el 2017 esta línea representaba el 10%).

5.3.5. Objetivos de Comunicación

Para poder cumplir los objetivos establecidos del plan de marketing y tratándose de un producto alimenticio nuevo, en el mercado de Lima. Se considera importante la comunicación de los atributos del producto, como valor nutricional, composición y procedencia. En relación a ello, se establecen los siguientes objetivos:

- Dar a conocer las características del queso paria al 80% del target a través del empaque del producto y los medios digitales de la empresa.
- Informar sobre los beneficios del producto al 50% del target a través de campañas de degustación en los 43 principales supermercados de la ciudad de Lima, de las Zonas 6 y 7.

Capítulo VI.

ESTRATEGIAS DE MARKETING

En este capítulo se formulan las estrategias que ayudarán al cumplimiento de los objetivos del plan de marketing. Comenzando por las macro estrategias hasta llegar a las estrategias funcionales para producto, precio, distribución y comunicación.

El plan estratégico de la empresa para el 2018 tiene como estrategia competitiva, hacer mejoras internas dirigiendo sus esfuerzos hacia el mismo público objetivo o mercado. Pero según lo detallado en puntos anteriores, que son materia de investigación del plan de marketing, Fundo San Antonio ha concentrado sus esfuerzos en el mercado de Juliaca provocando la limitación del crecimiento de la empresa.

La estrategia general del plan de marketing para el 2018 apunta a abrir nuevos mercados, siendo Lima el objetivo del proyecto.

6.1. Seleccionar mercado objetivo

Según los datos de investigación obtenidos y los atributos del producto, se determina el mercado objetivo tomando en consideración la población de Lima, de los distritos de la Zona 7, por encontrarse ahí la mayor concentración de la población de los niveles socioeconómicos A y B, que son donde se ubican los puntos de venta estratégicos de los retail para esta categoría de productos. Cabe precisar, que si bien, la muestra no es probabilística y de conveniencia, el punto de partida para la selección toma a la población adulta porque al ser personas en edad económica productiva, tienen la capacidad de elegir sus productos de consumo.

- **Nivel Socio Económico:**

Teniendo como sustento la investigación de mercados, el público es segmentado en: Clase económica alta y media alta, A y B respectivamente. Muestran intensidad de compra porque valoran los atributos del producto y están dispuestos a pagar por este.

- Edad: 25 a 60 años
- Sexo: Se consideran a mujeres y hombres.
- Situación Laboral: Activos, empresarios, dependientes e independientes.

- **Ubicación Geográfica:**

Se considera la población de mujeres y hombres que residen en los siguientes distritos por pertenecer a las zonas 6 y 7 de Lima. Segmentada como Lima Moderna.

Tabla 25.

Distritos según Zonas 6 y 7

Zona	Distritos
Zona 6	Jesus Maria
	Lince
	Magdalena del Mar
	Pueblo Libre
	San Miguel
Zona 7	La Molina
	Miraflores
	San Borja
	San Isidro
	Santiago de Surco

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática 2017

6.1.1. Perfil del Público Objetivo

Teniendo en cuenta la información detallada, anteriormente; se define la ficha del perfil del público objetivo:

Tabla 26.

Perfil del Publico Objetivo

Categoría	Resultados
NSE	A (Clase Alta) y B (Clase media)
Edad	25 a 60 años
Sexo	Mujeres y Hombres
Situación Laboral	Activos, empresarios, dependientes e independientes
Ubicación Geográfica	Pais Perú, Ciudad de Lima, Metropolitana. Zona 6 y 7
Distritos	Jesus Maria, Lince, Magdalena, Pueblo Libre, San Miguel, La Molina, Miraflores, San Borja San Isidro, Santiago de Surco.

Fuente: Elaboración propia

6.1.2. Tamaño del Público Objetivo

El tamaño del público objetivo se determina a partir de los atributos mencionados en el perfil de la tabla 25. Adicional, se consideraron las preguntas 10 y 13 de la encuesta para el calculo de los mercados disponible y efectivo, donde el 85.5% afirmó ser consumidores de queso paria y el 95.6% están dispuestos a comprar una nueva marca de queso paria, respectivamente. Para el calculo del mercado objetivo se tomó en cuenta la capacidad de producción de la empresa que está dispuesta para la atención del nuevo mercado, de Lima para el año 2018.

Tabla 27.

Tamaño del Público Objetivo

2018	PÉRFIL/ TARGET	%	Mercado Objetivo LIMA
	Población total (INEI) de Lima Metropolitana		10,190,922.00
	Población total (INEI) NSE A (M/H)	4.4	448,400.57
	Población total (INEI) NSE B (M/H)	24.5	2,496,775.89
MERCADO POTENCIAL	Población total (INEI) NSE A (25 - 60 años) (M/H)	71	318,364.40
	Población total (INEI) NSE B (25 - 60 años) (M/H)	65	1,622,904.33
	Población NSE A (Zona 6 y Zona 7) (M/H)	74.2	236,226.39
	Población NSE B (Zona 6 y Zona 7) (M/H)	80.9	1,312,929.60
MERCADO DISPONIBLE	Consumidores de queso paria (P10 Encuesta)	85.5	1,324,528.37
	Consumidores de nueva marca de queso paria (P13 Encuesta)	95.6	1,266,249.12
MERCADO OBJETIVO	Participación c/ escenario moderado	2	25,324.98

Fuente: Mercado Potencial, datos de Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado “Nivel socioeconómicos 2017”

Tabla 28.

Resultado de la Pregunta 10 de la Encuesta

P10 ¿Consume Ud. o ha consumido queso paria?			
	SABOR	Frecuencia	%
1	Si	106	85.5%
2	No	18	14.5%
		124	100.0%

Fuente: Encuesta Queso Paria “Fundo San Antonio” – Investigación de mercados

Figura 16. Pregunta Nro 13 de la Encuesta

Fuente: Encuesta Queso Paria “Fundo San Antonio” – Investigación de mercados

Tabla 29.

Escala de Intención de Compra – Mc Daniels

Intención Estimada	Escala de Intención de Compra		Ponderación
	Afirmaciones	Respuestas	
70%	Si. Consumo queso paria.	85.50%	81.74%
70%	Si. Compraría una nueva marca de queso paria	95.60%	

6.1.3. Propuesta de Valor

Con los datos obtenidos de la investigación del mercado, la ficha técnica del producto y buscando crear una oferta de valor marcada respecto a la competencia. Se define la siguiente propuesta de valor:

- Un producto saludable por sus altos valores nutricionales, ingredientes 100% naturales y proceso de elaboración con los más altos estándares de salubridad, calidad y tecnología.
- Una marca confiable por comunicar de manera transparente al consumidor, la composición del producto. Según lo estipula el “Reglamento de la leche y los productos lácteos, Minagri”

6.2.Desarrollar el posicionamiento del producto

Se plantea desarrollar el posicionamiento del producto según los resultados de la encuesta, sobre las valoraciones del producto en el focus group y sobre las entrevistas realizadas a los compradores de los supermercados.

El posicionamiento diferencial del queso paria “Fundo San Antonio” es brindar un producto saludable de calidad premium y confiable por su transparencia en el etiquetado, precisando la composición y valor nutricional del producto. Superando las expectativas del consumidor. Un producto saludable (libre de químicos y saborizantes), orgánico (libre de pesticidas) y con un proceso de productivo que cumple con los más exigentes indicadores de sanidad y salubridad. A todas estas variables el factor precio fue desestimado como un limitante de compra. Es decir, el precio no tiene mayor relevancia

en comparación con las variables mencionadas con anterioridad.

- Valoración del producto por los participantes del focus y encuestas

Figura 17. Mapa de posicionamiento por Sabor

Elaboración propia

Figura 18. Mapa de posicionamiento por “Valor nutricional”

Elaboración propia

Figura 19. Mapa de posicionamiento por “Confianza por el empaque”

Elaboración propia

Figura20. Mapa de posicionamiento por “Calidad”

Elaboración propia

Figura 21. Mapa de posicionamiento por “Orgánico” según consumidores
Elaboración propia

- Valoración del producto por los compradores

Figura 22. Mapa de posicionamiento por “Orgánico” según compradores

Elaboración propia

Como se puede observar en los mapas perceptual, el consumidor reconocer que el queso paria “Fundo San Antonio” tiene un sabor intenso y les gusta, sienten la leche y la concentración de la misma. Al manifestales sobre el valor nutricional, eligen el producto y por consiguiente esto les genera confianza, por lo que además, el incluir la informaicón del producto en el empaque lo consideran de mucha importantancia. Y a su vez, todos estos componentes les hace indentificar al queso paria de Fundo San Antonio como un producto de calidad, donde el precio es aceptable por todos los beneficios del mismo.

Sobre el término orgánico, desconocen el significado a detalle, no saben que manifestar ante esto y no como elegir. Pero en el caso de los compradores, ellos lo ven como un valor diferencial frente a nuestro principal competidor. Y eso los lleva a elegir el queso paria Fundo San Antonio para su cartera de productos, manifestando su intención de compra.

Por tanto, el posicionamiento del queso paria “Fundo San Antonio” para el 2018 se enfocará en resaltar la calidad, los beneficios del producto y trabajará en la confianza de los consumidores según el desarrollo de las estrategias que se indican en el capítulo siete.

Figura 23. Mapa de posicionamiento Queso Paria “Fundo San Antonio”

Elaboración propia

6.3. Macro Estrategias

6.3.1. Estrategia de Cartera

Este punto es de suma importancia porque nos dará los lineamientos para direccionar las estrategias de marketing de la unidad de negocios. Para definir la combinación de producto – mercado utilizaremos las siguientes matrices:

6.3.1.1 Matriz Peyea

La matriz PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción) nos ayudará a determinar nuestra posición estratégica frente a la situación. Para ello, se detalla la información analizada y se le asigna un valor de entre +1 (la peor) y + 6 (la mejor) a las variables de Fortalezas Financieras (FF) y Fortalezas de la Industria. En el caso de las variables Ventajas Competitivas (VC) y Estabilidad del Entorno (EE) se le asignan los valores de entre -1 (la mejor) y -6 (la peor).

A continuación, se muestra el desarrollo de la tabla de evaluación de variables con las que se desarrolló la matriz Peyea, las cuales fueron seleccionadas de acuerdo a su nivel de importancia e impacto en la empresa.

Tabla 30.

Tabla Evaluación de variables – Matriz PEYEA

Posición estratégica interna (vs competidores)		Posición estratégica externa (vs otras industrias)	
Fuerza Financiera (FF)	Valor (+)	Estabilidad del Entorno (EE)	Valor (-)
Solvencia económica	6	Penetración de quesos	-5
Clasificación de riesgo	5	Crecimiento del target	-2
Liquidez estable y en crecimiento	5	Consumidor exigente e informado	-2
Rentabilidad >50%	6	Riesgo país	-4
Crecimiento de ventas	1	Estabilidad normativa	-3
PROM	4.6	PROM	-3.2
		1.4	
Ventaja Competitiva (VC)	Valor (-)	Fuerza de la Industria (FI)	Valor (+)
Posicionamiento de Marca	-6	Crecimiento potencial	6
Calidad del Producto	-1	Diversificación de la línea	6
Precio	-3	Facilidad de ingreso al mercado	3
Distribución en punto de venta	-3	Rivalidad en la industria	5
Capacidad productiva	-1	Estabilidad financiera	2
Experiencia sector	-4	Internacionalización de la industria	6
PROM	-3.0	PROM	4.7
		1.7	

Elaboración propia

Según los datos resultantes, la empresa cuenta una situación financiera estable para desarrollar la unidad de negocio de queso paria y enfrentar las condiciones del mercado de manera competitiva. Las ventajas competitivas de la línea de quesos paria le permiten aprovechar las oportunidades que le ofrece la industria a nivel local e internacional.

Figura 24. Matriz PEYEA, Queso paria "Fundo San Antonio"

Elaboración propia

Como se puede apreciar en la matriz, la recomendación es emplear una dirección agresiva para las estrategias con la finalidad de incorporar la línea rápidamente en la industria basándose en la estabilidad económica y financiera de la empresa. Sin duda, la empresa tiene condiciones favorables de desarrollar la línea; ya que se enfrenta a un mercado en crecimiento y con posibilidades de expansión de la marca.

6.3.1.2 Matriz de Ansoff

De acuerdo al objetivo formulado para la línea de quesos paria, se considera la Matriz de Ansoff para esquematizar la dirección de la estrategia. Tal como se muestra en la siguiente tabla, se sugiere el Desarrollo de Nuevos Mercados como parte de la estrategia de expansión geográfica y con canales de distribución renovados.

Tabla 31.

Matriz Ansoff

Mercado	Producto	
	Actuales	Nuevos
Actuales	Penetración de mercado Desarrollo de nuevos mercados	Desarrollo de nuevos productos
Nuevos		Diversificación

Elaboración propia

- Aplicación:

Como nuevo mercado tenemos a la ciudad de Lima que, según la distribución estratégica del mismo, se priorizaran de acuerdo al target.

Tabla 32.

Matriz Ansoff – Estrategia de desarrollo de nuevos mercados

Mercados	Año 1 (2018)	Objetivo
1. ESTRATÉGICO PRIORITARIOS	♦ Cencosud ♦ Tottus	Lograr el 2% de introducción de mercado en los segmentos A y B+
2. ESTRATÉGICOS	♦ Plaza vea	Lograr el 2% de introducción de mercado en los segmentos B

Elaboración propia

6.3.1.3 Matriz de Priorización de Mercados

Finalmente, se considera la matriz de priorización de mercados para identificar los factores que determinen el atractivo de los mercados y nuestra posición competitiva frente a ellos.

Tabla 33.

Matriz de Atractivo de Mercado

Criterios de evaluacion	% Pond	WONG	PLAZA VEA	TOTTUS
Tamaño de mercado	25	3	2	2
Situacion socioeconómica	15	3	2	2
Importancia de los competidores	-20	3	3	3
Potencial de crecimiento	15	3	3	3
Rentabilidad del mercado	25	3	3	3
Total	60	15	13	13

Elaboración propia

Tabla 34.

Matriz de Adecuación del Mercado

Criterios de evaluacion	% Pond	WONG	PLAZA VEA	TOTTUS
Adecuacion de los canales de dist.	25	3	3	3
Precio competitivo	20	2	2	2
Adecuacion de productos	25	3	2	2
Imagen de marca	15	3	2	2
Notoriedad de marca	15	3	2	2
Total	100	14	11	11

Elaboración propia

En el eje de Atractivo del Mercado se valora el atractivo de los principales retail (Supermercados) del mercado de Lima y en el eje de la posición competitiva (adecuación del mercado) se valora la capacidad de la empresa y el producto (Queso Fundo San

Antonio) que compitan con las opciones existentes del mercado.

Con la ponderación que sigue la elaboración de la matriz, muestran q como resultados que el retail Wong es muchos más atractivo por su presencia, tamaño, consumo (gasto) y agrupación de los consumidores potenciales. En el caso de los retail Plaza Vea y Tottus, destaca el crecimiento potencial y rentabilidad del mercado como principales atractivos. Por tanto, se considerará seguir estrategias diferenciadas en cada retail.

Figura 25. Matriz de Priorización de Mercado

Elaboración propia

Según los resultados que se muestran en la siguiente tabla, el retail de Wong se ubica como Mercado Estratégico Prioritario. Y los retail de Plaza Veja y Tottus como Mercados Estratégicos.

Mercados Estratégicos		Atractivo del Mercado		
		Alto (153-200)	Medio (87-153)	Bajo (20-87)
Adecuación de la Oferta	Alto (233-300)	Estratégico prioritario: Wong	Estratégico: Plaza Veja, Tottus	
	Media (167-233)			
	Baja (100-167)			

Figura 26. Determinación de Mercados Estratégicos

Elaboración propia

6.3.1.4 Matriz de Mckinsey

Atractivo del Mercado	Alto	Invertir/ Crecer	Invertir/ Crecer	Seleccionar Beneficios
	Medio	Invertir/ Crecer	Seleccionar Beneficios	Cosechar/ Desinvertir
	Bajo	Seleccionar Beneficios	Cosechar/ Desinvertir	Cosechar/ Desinvertir
		Fuerte	Media	Debil
Posición Competitiva				

Figura 27. Matriz de Mckinsey

Elaboración propia

Como resultado de la matriz de McKinsey se recomienda lo siguiente:

- Retail Wong: Crecer al máximo posible y de manera acelerada para aprovechar las fortalezas. De manera que rápidamente posicione la marca y producto.
- Retail Plaza Ve a y Tottus: Crecer de manera selectiva, invirtiendo estratégicamente a fin de neutralizar la competencia y generar rentabilidad según productividad.

6.3.2. Estrategia de Segmentación

La estrategia de segmentación es Concentrada ya que se dirigirán los esfuerzos de marketing a posicionar el Queso Paria en un segmento determinado, con necesidades y preferencias específicas. El público está definido por su relación con el producto y el precio, es que valora la calidad por encima del precio. De los NSE A y B.

Figura 28. Estrategia de segmentación

Elaboración propia

6.3.3. Estrategia de Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento se soporta en la estrategia del producto. Ya que utiliza las características del producto y las valoraciones respecto a este por parte del público objetivo para plantear la siguiente estrategia:

Tabla 35.

Definición del posicionamiento de la marca

Posicionamiento Características	
Actual	Ninguno
Propuesto	Saludable, calidad, premium y confianza

Elaboración propia

- Posicionamiento de la Marca

El posicionamiento de la marca está vinculado en un 100% a los atributos del producto.

Figura 29. Posicionamiento de la marca

Elaboración propia

El posicionamiento se construirá sobre los pilares del producto:

- **Saludable:** Ingredientes 100% naturales y libres de componentes artificiales. Sabor natural.
- **Calidad Premium:** El proceso productivo cumple con los más altos estándares de sanidad y respeto al valor nutricional. No se utilizan ningún componente artificial que intervenga en sabor, textura y precio del producto.
- **Confiable:** Cuenta con todos los registros de sanidad. Sigue la norma del etiquetado que evidencia la composición del producto “true tag”. Se identifica la procedencia y se abandera como “Marca Perú” para resaltar su prestigio.

6.4.Estrategias Funcionales

Las estrategias funcionales se generan a partir de las macro estrategias con el fin de alcanzar los objetivos de marketing.

6.4.1. Estrategias de producto

Objetivo: “Lanzamiento del producto “Queso Paria Fundo San Antonio” en la ciudad de Lima con el objetivo de ampliar los mercados de la empresa. La meta de participación de este producto dentro de las unidades de negocio que maneja la empresa debe alcanzar 58.21% para el año 2018 como venta nueva. (en el 2017 esta línea representaba el 10%)”

- E1: Crear una nueva identidad de marca (branding).
- E2: Rediseñar el empaque del producto con un enfoque más ecológico y saludable.
- E3: Crear nuevas presentaciones del producto (sabor, tamaño y peso) con el fin de ofrecer alternativas de elección.
- E4: Posicionar el queso fundo San Antonio destacando los valores del producto peruano.

6.4.2. Estrategias de precio

Objetivo: “Crecer en ingresos de venta total de la línea de quesos paria de S/. 457,793.00 del 2017 a S/ 2'113,559.29 para el cierre del 2018. Lo que significa un crecimiento de 461.68%”

- E1: Establecer una política de precios para supermercados según la categoría de productos en la que competimos.
- E2: Fijar alternativas de precios según las presentaciones del producto
- E3: Mantener un margen amplio que nos permita percibir ganancias y soltura para promociones y descuentos.
- E4: Mantener una política de precios de venta por volumen para el distribuidor de canal moderno.

6.4.3. Estrategias de distribución y ventas

Objetivo: “Obtener una participación del 2% al 2,018 en el mercado de Lima (canal moderno)”

- E1: Seleccionar los supermercados donde se venderán los productos de acuerdo al público objetivo.
- E2: Diseñar la política de distribución especializada para productos perecibles.
- E3: Establecer una sólida fuerza de ventas.
- E4: Establecer Alianzas Estratégicas con otras empresas relacionadas.

6.4.4. Estrategia de comunicación

Objetivo: “Dar a conocer las características del queso paria al 80% del target a través del empaque del producto y los medios digitales de la empresa”

- E1: Destacar en la comunicación publicitaria, los atributos del producto como: Marca Perú, saludable y la etiqueta true & tag.
- E2: Crear una comunicación digital activa con el consumidor.

Objetivo:”Informar sobre los beneficios del producto al 50% del target a través de campañas de degustación en los 25 principales supermercados, elegidos por su ubicación en la zona 6 y 7 de la ciudad”

- E3: Tener presencia en ferias locales y regionales, bioferias, kermeses entre otros.
- E4: Desarrollar campaña publicitaria BTL y OTL.
- E5: Invitar a los embajadores de la Marca Perú para promocionar el producto.

Capítulo VII.

EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

En este capítulo se exponen los planes de acción, el marketing mix, el calendario de ejecución, presupuesto y el estado de resultados enfocado en la línea de quesos paria.

7.1. Planes de acción

El plan de acción que se propone se fundamenta en los objetivos de marketing.

7.1.1. Plan de Acción – Producto (PR)

Tabla 36.

Estrategia para producto 1

N°	Estrategia	N°	Acciones	Indicadores	Costo Estimado (S/.)	Costo Estimado (\$)
PR.1	Crear una nueva identidad de marca (branding).	PR.1.1	. Registrar la marca “Fundo San Antonio”	% avance	550.00	169.00
		PR.1.2	. Diseñar una nueva identidad de marca para el queso paria “Fundo San Antonio”.	% avance	2,625.00	806.00

Elaboración propia

Tabla 37.

Estrategia para producto 2

N°	Estrategia	N°	Acciones	Indicadores	Costo Estimado (\$/.)	Costo Estimado (\$)
PR.2	Rediseñar el empaque del producto con un enfoque más ecológico y saludable.	PR.2.1	. Nuevo empaque para el Queso Paria San Antonio.	% avance	7,000.00	2,153.00
		PR.2.2	. Desarrollar nuevas etiquetas del producto bajo la política del etiquetado “true tag”.	% avance	2,875.00	885.00
Elaboración propia						

Tabla 38.

Estrategia para producto 3

N°	Estrategia	N°	Acciones	Indicadores	Costo Estimado (S/.)	Costo Estimado (\$)
PR.3	Crear nuevas presentaciones del producto (sabor, tamaño y peso) con el fin de ofrecer alternativas de elección.	PR.3.1	. Analizar la demanda de diferentes presentaciones 1/2 y 1/4 con los responsables de quesos de los supermercados.	kilos promedio	0.00	0.00
		PR.3.2	. Testear nuevas presentaciones.	% aceptación	0.00	0.00

Elaboración propia

Tabla 39.

Estrategia para producto 4

N°	Estrategia	N°	Acciones	Indicadores	Costo Estimado (S/.)	Costo Estimado (\$)
PR.4	Posicionar el queso fundo san antonio destacando los valores del producto peruano	PR.4.1	Obtener la certificación Marca Perú	% avance	500.00	153.00

Elaboración propia

Características del Queso Paria San Antonio (1 Kg)
9.1 Ltr. De leche
Sin preservantes
Ni colorantes

Figura 30. Logotipo del Fundo San Antonio

Fuente: Recopilación de entrevista a profundidad y encuesta

7.1.2. Plan de Acción – Precio (PRE)

Tabla 40.

Estrategia para precio 1

Nº	Estrategia	Nº	Acciones	Indicadores	Costo Estimado(S/.)	Costo Estimado (\$)
PRE.1	Establecer una política de precios para supermercados según la categoría de productos en la que competimos.	PRE .1.1	Realizar un estudio de los precios de la competencia en cada cadena de supermercados.	% avance	0.00	0.00
		PRE .1.2	Analizar la información	% avance	0.00	0.00
		PRE .1.3	Establecer precio para Queso Paria Fresco y Queso Paria Madurado	% avance	0.00	0.00

Elaboración propia

Tabla 41.

Estrategia para precio 2

N°	Estrategia	N°	Acciones	Indicadores	Costo Estimado(S/.)	Costo Estimado (\$)
PRE.2	Fijar alternativas de precios según las presentaciones del producto	PRE.2.1	. Elaborar un informe de los precios de la competencia por presentaciones de sus productos	% avance	0.00	0.00
		PRE.2.2	Análisis de utilidades.	% avance	0.00	0.00
		PRE.2.3	. Establecer precios por presentaciones para Queso Paria Fresco y Queso Paria Madurado.	% avance	0.00	0.00

Elaboración propia

Tabla 42.

Estrategia para precio 3

N°	Estrategia	N°	Acciones	Indicadores	Costo Estimado(S/.)	Costo Estimado (\$)
PRE.3	Mantener un margen amplio que nos permita percibir ganancias y soltura para promociones y descuentos.	PRE.3.1	. Elaborar Hoja de Costos del Queso Paria Fresco y Queso Paria Madurado.	% avance	0.00	0.00
		PRE.3.2	. Elaborar un cuadro de promociones y descuento para conocer la ganancia luego de las promociones	% avance	0.00	0.00

Elaboración propia

Tabla 43.

Estrategia para precio 4

N°	Estrategia	N°	Acciones	Indicadores	Costo Estimado(S/.)	Costo Estimado (\$)
PRE. 4	Mantener una política de precios de venta por volumen para el distribuidor de canal moderno.	PRE .4.1	. Diseñar un cuadro de descuento en base a volumen de venta	% avance	0.00	0.00
		PRE .4.2	. Diseñar un cuadro de porcentaje de comisión en base a volumen de venta	% avance	0.00	0.00

Elaboración propia

7.1.3. Plan de Acción – Distribución y Ventas (PRD)

Tabla 44.

Estrategia para distribución 1

N°	Estrategia	N°	Acciones	Indicadores	Costo Estimado (S/.)	Costo Estimado (\$)
PRD.1	Seleccionar los supermercados donde se venderán los productos de acuerdo al público objetivo	PRD.1.1	Reuniones con los jefes de logística de los supermercados para presentar los productos queso paria fresco y madurado.	% avance	0.00	0.00

Elaboración propia

Tabla 45.

Estrategia para distribución 2

N°	Estrategia	N°	Acciones	Indicadores	Costo Estimado (S/.)	Costo Estimado (\$)
PRD.2	Diseñar la política de distribución especializada para productos perecibles.	PRD.2.1	Contratar el servicio de distribución especializado con unidades frigoríficas para Lima (supermercados).	% avance	7,200.00	2,215.00
		PRD.2.2	Establecer el procedimiento interno para la entrega de pedidos, considerando los tiempos de traslado y días de producción.	% avance	0.00	0.00

Elaboración propia

Tabla 46.

Estrategia para distribución 3

N°	Estrategia	N°	Acciones	Indicadores	Costo Estimado (S/.)	Costo Estimado (\$)
PRD.3	Establecer una sólida fuerza de ventas	PRD.3.1	Contratar personal impulsador de venta y de degustación del producto para las tiendas (supermercados)	% avance	22,000.00	6,769.00
		PRD.3.2	Contratar un Supervisor de Trade Marketing	% avance	33,000.00	10,154.00
		PRD.3.3	Contratar a un Jefe de Marketing	% avance	55,000.00	16,923.00

Elaboración propia

Tabla 47.

Estrategia para distribución 4

N°	Estrategia	N°	Acciones	Indicadores	Costo Estimado (S/.)	Costo Estimado (\$)
PRD.4	Establecer Alianzas Estratégicas con otras empresas relacionadas	PRD.4.1	Incentivar venta cruzada con productos del sector vitivinícola (vinos Intipalca)	% avance	5,500.00	1,692.00
		PRD.4.2	Incentivar venta cruzada con hoteles y restaurantes de prestigio para incluir el producto en su carta (Virgilio Gutierrez, recientemente nombrado como el mejor chef del mundo)	% avance	5,500.00	1,692.00

Elaboración propia

7.1.4. Plan de Acción – Comunicación (PRC)

7.1.4.1.ON

Tabla 48.

Estrategia para comunicación 1

N°	Estrategia	N°	Acciones	Indicadores	Costo Estimado (S/.)	Costo Estimado (\$)
PR C.1	Destacar en la comunicación publicitaria, los atributos del producto como: Marca Perú, saludable y la etiqueta true tag.	PRC.1.1	Incluir en las revistas y encartes de los supermercados el logotipo de Marca Perú	% avance	2,875.00	884.00
		PRC.1.2	Incluir en las revistas escritas publicidad sobre "true tag", la unica que NO te cuenta una verdad a medias.	% avance	2,000.00	616.00

Elaboración propia

Figura 31. Propuesta de Campaña digital

7.1.4.2.ON - OFF

Tabla 49.

Estrategia para comunicación 2

N°	Estrategia	N°	Acciones	Indicadores	Costo Estimado (S/.)	Costo Estimado (\$)
PRC.2	Crear una comunicación digital activa con el consumidor.	PRC.2.1	Creación de página web (diseño y la elaboración de la página web)	% avance	10,675.00	3,285.00
			Creación de redes sociales en la plataforma de Facebook, youtube e instagram.			431.00
		PRC.2.2		% avance	1,400.00	
		PRC.2.3	Contratar un community manager	# likes	9,075.00	2,792.00
		PRC.2.4	Elaboración de textos y audiovisuales con temas de cocina y salud (block y newsletter)	% avance	3,000.00	923.00
Elaboración propia

Figura 32. Propuesta para desarrollar campaña BTL y OTL

7.1.4.3.OFF

Tabla 50.

Estrategia para comunicación 3

N°	Estrategia	N°	Acciones	Indicadores	Costo Estimado (S/.)	Costo Estimado (\$)
PRC.3	Tener presencia en ferias locales y regionales, bioferias, kermeses entre otros	PRC. 3.1	Participar en por lo menos 4 ferias locales y regionales.	% conocimiento de marca	9,100.00	2,800.00
		PRC. 3.2	Llevar muestras de quesos a la kermes (colegios)	% avance	3,250.00	1,000.00
		PRC. 3.3	Participar en las bioferias de los distritos de la zona 6 y 7	% avance	2,867.00	882.10

Elaboración propia

Tabla 51.

Estrategia para comunicación 4

N°	Estrategia	N°	Acciones	Indicadores	Costo Estimado (S/.)	Costo Estimado (\$)
PRC.4	Desarrollar campaña publicitaria BTL y OTL		Realizar 10 sorteos en el año (complete el crucigrama " comidas que se preparan en base a queso"			
		PRC.4.1		% avance	1,000.00	307.00
			Colocar un banner con el logotipo de Fundo San Antonio en la página web de Wong y plaza vea.			
		PRC.4.2		# link en el logotipo	4,875.00	1,500.00
			Colocar en la gondola principal del supermercado afiches sobre el producto.			
		PRC.4.3		% avance	1,000.00	307.00
			Realizar activaciones temáticas con el atributo saludable.			1,538.00
		PRC.4.4		% avance	5,000.00	

Elaboración propia

		% Daily Value*
Total Fat	1g	2%
Sodium	100mg	33%
Total Carbohydrate	10g	3%
Dietary Fiber	0g	4%
Protein	2g	
Vitamin A 20% Vitamin C 4% Iron 2%		
Not a significant source of saturated fat, trans fat, cholesterol, sugar, or sodium.		
*Percent Daily Values are based on a diet of 2,000 or 2,500 calories. Your daily values may be higher or lower depending on your calorie needs:		
	Calories	2,000 2,500
Total Fat	Less than	65g 80g
Total Fat	Less than	13g 17g
Cholesterol	Less than	300mg 380mg
Sodium	Less than	2,400mg 3,000mg
Total Carbohydrate	Less than	300g 375g
Dietary Fiber	Less than	14g 18g

Calories per gram:
Fat 9 • Carbohydrate 4 • Protein 4

Figura 33. Propuesta para crear la etiqueta "true tag"

Tabla 52.

Estrategia para comunicación 5

N°	Estrategia	N°	Acciones	Indicadores	Costo Estimado (S/.)	Costo Estimado (\$)
PRC.5	Invitar a los embajadores de la Marca Perú para promocionar el producto		Reunión con Virgilio Martínez el mejor chef del mundo, para que promocióne el queso paria como un producto autoctono 100% peruano.			
		PRC.5.1		% avance	11,375.00	3,500.00

Elaboración propia

Figura 34. Propuesta para la campaña embajadores de la Marca Perú

Figura 35. Propuesta para la campaña de ferias

7.1.5. Mezcla de Marketing: producto y precio

La nueva línea de quesos Fundo San Antonio se caracteriza por su calidad y sabor. Estos elementos distintivos del producto son los principales factores de intención de compra predominantes, según los consumidores finales.

Adicional, como resultado de las encuestas, entrevistas e información recogida de fuentes primarias de nuestros canales y el consumidor final; contar con diversas presentaciones del producto, facilita su adquisición en los puntos de venta. Tomando en cuenta lo expuesto, se propone el diseño de 3 presentaciones para los quesos paria fresco y madurado con sus respectivos precios. A continuación, el detalle:

Figura 36. Presentación del Queso Paria Fresco

Figura 37. Presentación del Queso Paria Madurado

7.1.6. Mezcla de Marketing personal de ventas, distribución y promoción

Como parte de la promoción del producto, se requiere acercar el queso paria al consumidor final en los puntos de venta según la selección de tiendas donde se distribuirá el producto. Para ello, es necesario contar con un equipo especializado en Trade Marketing. El Personal impulsador de venta y degustación del producto trabajará de la mano con el Supervisor de Trade Marketing, quien se encargará de asegurar el cumplimiento de la estrategia.

A continuación, se presenta el plan calendario con los supermercados de la zona 6 y 7 de Lima (Wong, Plaza Vea, y Tottus) donde se activará la promoción del producto:

Figura 38. Supervisor Trade Marketing

Figura 39. Jefe de Marketing

Figura 40. Fuerza de Ventas: Degustadoras

Tabla 53.

Calendario de degustaciones

Tiendas	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Wong	Raul Ferrero-La Molina	Camacho-La Molina	Sol de la Molina	Planicie-La Molina	Ucello-San Borja	2 de mayo-San Isidro	Raúl Ferrero-La Molina	Camacho-La Molina	Sol de la Molina	Planicie-La Molina	Ucello-San Borja
Wong	Chacarilla-Surco	Benavides-Surco	Monte bello-Surco	Chacarilla-Surco	Benavides-Surco	Monte bello-Surco	Santa Cruz-Miraflores	Chacarilla-Surco	Benavides-Surco	Monte bello-Surco	Chacarilla-Surco
Plaza Vea	Raul Ferrero-La Molina	Av.La Molina-La Molina	Bolognesi-Magdalena	Valencia-Magdalena	Higuereta-Surco	La Bolichera-Surco	Raul Ferrero-La Molina	Av. La Molina-La Molina	Bolognesi-Magdalena	Valencia-Magdalena	Higuereta-Surco
Plaza Vea	Ayacucho-Surco	Valle Hermoso-Surco	Javier Prado-Surco	Caminos del Inca-Surco	El Cortijo-San Isidro	Angamos-San Borja	Ayacucho-Surco	Valle Hermoso-Surco	Javier Prado-Surco	Caminos del Inca-Surco	El Cortijo-San Isidro
Plaza Vea	Arequipa-Miraflores La	Santa Cruz-San Isidro	Vea Dasso-San Isidro	Corpac-San Isidro	Real Plaza La	Arequipa-Miraflores	Santa Cruz-San Isidro	Vea Dasso-San Isidro	Corpac-San Isidro	Real Plaza	Arequipa-Miraflores
Tottus	Fontana-La Molina	Molicentro-La Molina	San Luis-San Borja	Plaza-San Miguel	Fontana-La Molina	Molicentro-La Molina	San Luis-San Borja	Plaza-San Miguel	La Fontana-La Molina	Molicentro-La Molina	San Luis-San Borja
Tottus	Quebranta-Surco	Jockey Plaza-Surco	Angamos-San Isidro	La Marina-San Miguel	Quebranta-Surco	Plaza-Surco	Angamos-San Isidro	La Marina-San Miguel	Jockey Plaza-Surco	Angamos-San Isidro	La Marina-San Miguel
Tottus	28 de Julio-Miraflores	Begonias-San Isidro	28 de Julio-Miraflores	Begonias-San Isidro	Julio-Miraflores	Begonias-San Isidro	28 de Julio-Miraflores	Begonias-San Isidro	28 de Julio-Miraflores	Begonias-San Isidro	28 de Julio-Miraflores

7.2. Calendario de ejecución del plan en el 2018.

Tabla 54.

Cronograma del plan de marketing 2018 (S/)

ACCIONES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
PR.1 Registrar la marca “Fundo San Antonio”	S/.550												S/.550
Diseñar una nueva identidad de marca para el queso paria “Fundo San Antonio”.	S/.2,625												S/.2,625
PR.2 Nuevo empaque para el Queso Paria San Antonio	S/.7,000												S/.7,000
Desarrollar nuevas etiquetas del producto bajo la política del etiquetado "true tag"	S/.2,875												S/.2,875
PR.3 Analizar la demanda de diferentes presentaciones 1/2 y 1/4 con los responsables de quesos de los supermercados	S/.0												S/.0
Testear nuevas presentaciones	S/.0												S/.0
PR.4 Obtener la certificación Marca Perú	S/.500												S/.500

Tabla 55.

Cronograma del plan de marketing 2018

ACCIONES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
PRE. Realizar un estudio de los precios de la competencia en cada													
1 cadena de supermercados	S/.0												S/.0
Analizar la información	S/.0												S/.0
Establecer precio para Queso Paria Fresco y Queso Paria Madurado	S/.0												S/.0
PRE. Elaborar un informe de los precios de la competencia por													
2 presentaciones de sus productos	S/.0												S/.0
Análisis de utilidades	S/.0												S/.0
Establecer precios por presentaciones para Queso Paria Fresco y Queso Paria Madurado	S/.0												S/.0
PRE. Elaborar Hoja de Costos del Queso Paria Fresco y Queso													
3 Paria Madurado	S/.0												S/.0
Elaborar un cuadro de promociones y descuento para conocer la ganancia luego de las promociones	S/.0												S/.0
PRE. Diseñar un cuadro de descuento en base a volumen de venta	S/.0												S/.0
Diseñar un cuadro de porcentaje de comisión en base a volumen de venta	S/.0												S/.0

Tabla 56.

Cronograma del plan de marketing 2018

ACCIONES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Set	Octubre	Nov	Dic	TOTAL
PRD. Reuniones con los jefes de logística de los supermercados 1 para presentar los productos queso paria fresco y madurado.	S/0												S/0
PRD. Contratar el servicio de distribución especializado con 2 unidades frigoríficas para Lima (supermercados). Establecer el procedimiento interno para la entrega de pedidos, considerando los tiempos de traslado y días de producción.	S/.600	S/.600	S/.600	S/.600	S/.600	S/.600	S/.600	S/.600	S/.600	S/.600	S/.600	S/.600	S/.7,200
	S/0												S/0
PRD. Contratar personal impulsador de venta y de degustación del 3 producto para las tiendas (supermercados)		S/.2,000	S/.2,000	S/.2,000	S/.2,000	S/.2,000	S/.2,000	S/.2,000	S/.2,000	S/.2,000	S/.2,000	S/.2,000	S/.22,000
Contratar un Supervisor de Trade Marketing		S/.3,000	S/.3,000	S/.3,000	S/.3,000	S/.3,000	S/.3,000	S/.3,000	S/.3,000	S/.3,000	S/.3,000	S/.3,000	S/.33,000
Contratar a un Jefe de Marketing		S/.5,000	S/.5,000	S/.5,000	S/.5,000	S/.5,000	S/.5,000	S/.5,000	S/.5,000	S/.5,000	S/.5,000	S/.5,000	S/.55,000
PRD. Incentivar venta cruzada con productos del sector vitivinícola 4 (vinos Intipalca)		S/.500	S/.500	S/.500	S/.500	S/.500	S/.500	S/.500	S/.500	S/.500	S/.500	S/.500	S/.5,500
Incentivar venta cruzada con hoteles y restaurantes de prestigio para incluir el producto en su carta (Virgilio Gutierrez, recientemente nombrado como el mejor chef del mundo)		S/.500	S/.500	S/.500	S/.500	S/.500	S/.500	S/.500	S/.500	S/.500	S/.500	S/.500	S/.5,500

Tabla 57.

Cronograma del plan de marketing 2018

PRC.1	Incluir en las revistas y encartes de los supermercados el logotipo de Marca Perú	S/.2,875												S/.2,875
	Incluir en las revistas escritas publicidad sobre "true tag", la única que NO te cuenta una verdad a medias.	S/.2,000												S/.2,000
PRC.2	Creación de página web (diseño y la elaboración de la página web)	S/.3,000	S/.3,000		S/.3,000	S/.575			S/.550		S/.550			S/.10,675
	Creación de redes sociales en la plataforma de Facebook, youtube e instagram.	S/.500	S/.500	S/.400										S/.1,400
	Contratar un community manager	S/.1,075	S/.800	S/.800	S/.800	S/.800	S/.800	S/.800	S/.800	S/.800	S/.800	S/.800	S/.800	S/.9,075
	Elaboración de textos y audiovisuales con temas de cocina y salud (block y newsletter)				S/.1,000			S/.1,000			S/.1,000			S/.3,000
PRC.3	Participar en por lo menos 4 ferias locales y regionales		S/.3,000			S/.3,000						S/.3,100		S/.9,100
	Llevar muestras de quesos a la kermes (colegios)					S/.1,500		S/.900		S/.850				S/.3,250
	Participar en las bioferias de los distritos de la zona 6 y 7			S/.1,400				S/.1,467						S/.2,867
PRC.4	Realizar 10 sorteos en el año (complete el crucigrama "comidas que se preparan en base a queso")	S/.100	S/.100	S/.100	S/.100	S/.100	S/.100	S/.100	S/.100	S/.100	S/.100	S/.100		S/.1,000
	Colocar un banner con el logotipo de Fundo San Antonio en la página web de wong, plaza vea y tottus.	S/.1,075		S/.1,075		S/.1,075			S/.1,075		S/.575			S/.4,875
	Colocar en la gondola principal del supermercado afiches sobre el producto	S/.500		S/.500										S/.1,000
	Realizar activaciones temáticas con el atributo saludable.	S/.2,000			S/.2,000				S/.1,000					S/.5,000
	Reunion con Virgilio Martinez el mejor chef del mundo, para que promocione el queso paria como un producto autoctono													
PRC.5	100% peruano						S/.11,375							S/.11,375
														S/.209,242

7.3.Presupuesto de marketing

El presupuesto del plan de marketing asciende a S/. 209,242 para el año 2018, que representa el 9.90%.

Entre estas acciones se contempla el gasto de participación en ferias alimentarias y la implementación de una página web para la empresa entre otras.

Tabla 58.

Presupuesto de marketing 2018

PRESUPUESTO DE MARKETING			
Objetivo	N°	Acciones	Total
Lanzamiento del producto “Queso Paria Fundo San Antonio” en la ciudad de Lima con el objetivo de ampliar los mercados de la empresa. La meta de participación de este producto dentro de las unidades de negocio que maneja la empresa debe alcanzar 58.21% para el año 2018 como venta nueva. (en el 2017 esta línea representaba el 10%)	1	Registrar la marca “Fundo San Antonio”	S/.550
	2	Diseñar una nueva identidad de marca para el queso paria “Fundo San Antonio”.	S/.2,625
	3	Nuevo empaque para el Queso Paria San Antonio	S/.7,000
	4	Desarrollar nuevas etiquetas del producto bajo la política del etiquetado "true tag"	S/.2,875
	5	Analizar la demanda de diferentes presentaciones 1/2 y 1/4 con los responsables de quesos de los supermercados	S/.0
	6	Testear nuevas presentaciones	S/.0
	7	Obtener la certificación Marca Perú	S/.500
Crecer en ingresos de venta total de la línea de quesos paria de S/. 457,793.00 del 2017 a S/ 2'664,679.47 para el cierre del 2018. Lo que significa un crecimiento de 482.07%.	8	Realizar un estudio de los precios de la competencia en cada cadena de supermercados	S/.0
	9	Analizar la información	S/.0
	10	Establecer precio para Queso Paria Fresco y Queso Paria Madurado	S/.0
	11	Elaborar un informe de los precios de la competencia por presentaciones de sus productos	S/.0
	12	Análisis de utilidades	S/.0
	13	Establecer precios por presentaciones para Queso Paria Fresco y Queso Paria Madurado	S/.0
	14	Elaborar Hoja de Costos del Queso Paria Fresco y Queso Paria Madurado	S/.0
	15	Elaborar un cuadro de promociones y descuento para conocer la ganancia luego de las promociones	S/.0
	16	Diseñar un cuadro de descuento en base a volumen de venta	S/.0
	17	Diseñar un cuadro de porcentaje de comisión en base a volumen de venta	S/.0
Obtener una participación del 2% al 2,018 en el mercado de Lima (canal moderno).	18	Reuniones con los jefes de logística de los supermercados para presentar los productos queso paria fresco y madurado.	S/.0
	19	Contratar el servicio de distribución especializado con unidades frigoríficas para Lima (supermercados).	S/.7,200
	20	Establecer el procedimiento interno para la entrega de pedidos, considerando los tiempos de traslado y días de producción.	S/.0
	21	Contratar personal impulsador de venta y de degustación del producto para las tiendas (supermercados)	S/.22,000
	22	Contratar un Supervisor de Trade Marketing	S/.33,000
	23	Contratar a un Jefe de Marketing	S/.55,000
	24	Incentivar venta cruzada con productos del sector vitivinícola (vinos Intipalca)	S/.5,500
Dar a conocer las características del queso paria al 80% del target a través del empaque del producto y los medios digitales de la empresa.	25	Incentivar venta cruzada con hoteles y restaurantes de prestigio para incluir el producto en su carta (Virgilio Gutierrez, recientemente nombrado como el mejor chef del mundo)	S/.5,500
	26	Incluir en las revistas y encartes de los supermercados el logotipo de Marca Perú	S/.2,875
	27	Incluir en las revistas escritas publicidad sobre "true tag", la única que NO te cuenta una verdad a medias.	S/.2,000
	28	Creación de página web (diseño y la elaboración de la página web)	S/.10,675
	29	Creación de redes sociales en la plataforma de Facebook, youtube e instagram.	S/.1,400
	30	Contratar un community manager	S/.9,075
	31	Elaboración de textos y audiovisuales con temas de cocina y salud (block y newsletter)	S/.3,000
Informar sobre los beneficios del producto al 50% del target a través de campañas de degustación en los 25 principales supermercados, elegidos por su ubicación en la zona 6 y 7 de la ciudad.	32	Participar en por lo menos 4 ferias locales y regionales	S/.9,100
	33	Llevar muestras de quesos a la kermes (colegios)	S/.3,250
	34	Participar en las bioferias de los distritos de la zona 6 y 7	S/.2,867
	35	Realizar 10 sorteos en el año (complete el crucigrama " comidas que se preparan en base a queso"	S/.1,000
	36	Colocar un banner con el logotipo de Fundo San Antonio en la página web de wong, plaza vea y tottus por un alos	S/.4,875
	37	Colocar en la gondola principal del supermercado afiches sobre el producto	S/.1,000
	38	Realizar activaciones temáticas con el atributo saludable.	S/.5,000
	39	Reunion con Virgilio Martinez el mejor chef del mundo, para que promocioe el queso paria con un producto autoctono 100% peruano	S/.11,375
			S/.209,242

Elaboración propia

7.4.Estado de resultados

El estado de resultados muestra las utilidades que presenta la empresa en el año, considerando para ello los ingresos y gastos generados en ese periodo, ya sean de índole operativa o no. Siendo nuestra economía estable y en crecimiento se presenta un buen escenario para desarrollar este plan de marketing. Al realizar las ventas proyectadas del 2,018 en canales modernos se puede apreciar el incremento de la utilidad en un 434% con respecto al 2017. Este Balance ha sido trabajado:

- Se trabajan con precios y costos constantes.
- Los valores de los ingresos y gastos operativos se consideran sin IGV.
- No necesita financiamiento para la implementación del plan de marketing,

Tabla 59.

Estado de Resultados Proyectado 2018

FUNDO SAN ANTONIO LINEA DE QUESOS PARIA ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS al 31 de DICIEMBRE 2018 (Expresado en Nuevos Soles S/.)		
VENTAS NETAS	S/. 2,113,559.32	100%
(-) COSTO DE VENTAS	-S/. 580,726.92	27%
UTILIDAD BRUTA	S/. 1,532,832.40	73%
(-)GASTOS ADMINISTRACION	-S/. 16,200.00	
(-)GASTOS DE VENTA	-S/. 1,007,066.87	
UTILIDAD DE OPERACIÓN	S/. 509,565.53	24%
(+) INGRESOS FINANCIEROS	-	
(-) GASTOS FINANCIEROS	-	
UTILIDA NETA DEL EJERCICIO	S/. 509,565.53	24%

Elaboración propia

7.4.1. Ventas Proyectadas

Para el 2,018 se proyectan ventas en Lima por el valor de S/. 2,113,559.29, que representa 4 veces más que las ventas del 2,017 (Juliaca); de los cuales el queso paria fresco representa el 89% y el queso paria madurado el 11%.

Tabla 60.

Ventas proyectadas 2018

Ventas Proyectadas En LIMA Del 2018 (SIN IGV)			
	Frescos	Madurados	Total
ene-18	S/.156,779.66	S/.19,350.28	S/.176,129.94
feb-18	S/.156,779.66	S/.19,350.28	S/.176,129.94
mar-18	S/.156,779.66	S/.19,350.28	S/.176,129.94
abr-18	S/.156,779.66	S/.19,350.28	S/.176,129.94
may-18	S/.156,779.66	S/.19,350.28	S/.176,129.94
jun-18	S/.156,779.66	S/.19,350.28	S/.176,129.94
jul-18	S/.156,779.66	S/.19,350.28	S/.176,129.94
ago-18	S/.156,779.66	S/.19,350.28	S/.176,129.94
sep-18	S/.156,779.66	S/.19,350.28	S/.176,129.94
oct-18	S/.156,779.66	S/.19,350.28	S/.176,129.94
nov-18	S/.156,779.66	S/.19,350.28	S/.176,129.94
dic-18	S/.156,779.66	S/.19,350.28	S/.176,129.94
TOTAL	S/.1,881,355.93	S/.232,203.36	S/.2,113,559.29

Elaboración propia

7.4.2. Costos Proyectados

Respecto al costo de producción proyectado del queso paria fresco en Lima es de S/. 14.00 kg, considerando el traslado del producto y para el paria madurado en Lima el costo es de S/. 15.30 kg, este bajo costo se debe a que el insumo principal, la leche, es producida por el mismo Fundo a pesar de la gran concentración de leche que ingresa en el queso paria, 9.10 Lt. Esto va a permitir que tengamos un margen de utilidad del 24%, considerando todos los gastos que se generan por ingresar a un nuevo mercado.

Tabla 61.

Costos de Producción del Queso Paria Fresco

COSTO DE PRODUCCIÓN DEL QUESO PARIA FRESCO EN LIMA POR KG (Expresado en nuevos soles)				
Insumo	Unidad medida	Cantidad	CU	Importe
Leche	Lt.	9.10	S/1.30	S/11.83
Cloruro de Calcio	Gr.	1.82	S/0.01	S/0.02
Cuajo	Gr.	0.18	S/0.54	S/0.10
Sal	Kg.	0.15	S/1.00	S/0.15
Aceite	Gal.	0.13	S/1.56	S/0.20
Mano de obra			S/0.50	S/0.50
Envase				S/0.20
Flete				S/1.00
Total Costo				S/14.00

Elaboración propia

Tabla 62.

Costos de Producción del Queso Paria Madurado

COSTO DE PRODUCCIÓN DEL QUESO PARIA MADURADO EN LIMA POR KG (Expresado en nuevos soles)				
Insumo	Unidad medida	Cantidad	CU	Importe
Leche	Lt.	9.10	S/1.30	S/11.83
Cloruro de Calcio	Gr.	1.82	S/0.01	S/0.02
Cuajo	Gr.	0.18	S/0.54	S/0.10
Sal	Kg.	0.15	S/1.00	S/0.15
Aceite	Gal.	0.13	S/1.56	S/0.20
Mano de obra			S/0.80	S/0.80
Envase				S/0.20
Flete				S/1.00
Cámara frío				S/1.00
Total Costo				S/15.30

Elaboración propia

Capítulo VIII.

EVALUACIÓN DE LA ESTRATÉGIA

Analizaremos en este capítulo la viabilidad de nuestro plan de marketing propuesto, así como los sistemas de información, indicadores de control, plan de contingencia, y evaluación financiera.

8.1.Sistemas de Información y Control

Para garantizar el éxito de nuestro plan de marketing, debemos contar con un buen sistema de información y control para poder realizar una adecuada retroalimentación con los objetivos y estrategias trazadas y de esta manera realizar el cuadro de mandos para controlar o ajustar cualquier desviación observada.

8.1.1. Sistemas de Información de ventas.

Es necesario contar con fuentes de información como son sistemas de gestión, tecnologías de información adecuada, de base de datos actualizados, que nos permitan analizar, medir y cuantificar los resultados de tal manera que podamos contrastar con los objetivos de ventas planteados.

Se debe mantener una base de datos de los principales distribuidores o canales modernos para lograr una eficiente relación entre clientes y proveedores, con el objeto de alcanzar los objetivos de ventas propuestos. Esta base debe incluir a los clientes, registro de compras, registro de reclamos, record de pagos, registro de material promocional, dimensión del negocio y otros. El éxito de tener un eficiente sistema de información beneficiará a la empresa en optimizar tiempos entre las partes involucradas en el proceso desde la producción hasta la venta.

8.1.2. Información de Marketing

Se debe contar con información con respecto al avance de las acciones de marketing con el objeto de tener un mejor control del seguimiento a las estrategias del plan. Es necesario realizar un seguimiento continuo, para realizar las correcciones debidas en el momento que surjan inconvenientes o desviaciones del plan.

8.1.3. Control

8.1.3.1.Indicadores de Marketing

El Ingreso al mercado limeño de la línea de quesos paria orgánico, como objetivo de marketing requiere los siguientes indicadores:

- Número de canales modernos como socios comerciales.
- Número de tiendas dentro de cada canal asociado por distrito.

8.1.3.2.Indicadores de ventas

El gerente de ventas necesita de indicadores para saber si los objetivos se están cumpliendo o no, de tal manera que se puedan anticipar las desviaciones, y tomar medidas frente a ello. Los principales indicadores a implementar son:

- Eficiencia en ventas del canal = $\text{Ventas reales} / \text{ventas proyectadas}$
- Número de nuevos clientes por trimestre = $\frac{\text{Nuevos clientes en el trimestre}}{\text{número total de clientes objetivo.}}$
- Cumplimiento de meta del vendedor = $\frac{\text{Total de ventas en el trimestre}}{\text{Ventas proyectadas}}$

8.1.3.3.Indicadores de comercialización

- Porcentaje de Comisiones y bonos de productividad mensual.
- Volumen de venta por ejecutivo de cuentas mensual.

8.1.3.4.Indicadores de distribución

Los indicadores de cobertura son ideales para determinar cuan efectivos son:

- Cobertura objetivo canal = $\frac{\text{Puntos de venta a los que se puede llegar}}{\text{total de puntos de venta}}$

8.1.3.5.Indicadores de fidelización.

La fidelidad es resultado de la satisfacción y la retención, por ello es necesario la implementación de un indicador:

- Grado de Satisfacción = $\frac{\text{Distribuidores que han solicitado pedidos en el mes} - \text{Clientes que han mostrado insatisfacción}}{\text{Clientes totales en el periodo}}$

Por otro lado, la retención se mide de acuerdo con:

- Tasa de retención = $\frac{\text{Número de distribuidores retenidos en el mes}}{\text{número total de distribuidores}}$

8.1.3.6. Indicadores de marketing digital.

La página web es una herramienta importante para la difusión de los productos de Fundo San Antonio, para ello se puede utilizar:

- Tasa de rebote = $\frac{\text{número de visitas que no pasan del homepage}}{\text{número total de visitas}}$
- % de nuevos visitantes = $\frac{\text{nuevos visitantes}}{\text{total de visitantes}}$

Por otro lado, la presencia en redes sociales debe acercar al público objetivo a través de la generación continua de contenido. Siendo Facebook el medio más importante de difusión, y se implementan los siguientes indicadores para su seguimiento:

- “Me gusta” netos = $\text{número de personas que dieron “me gusta”} - \text{número de personas que dieron “Ya no me gusta”}$
- Alcance = número de usuarios a los que se mostró cada publicación
- Visitas = número de veces que se ha visto la página
- Interacción = número de personas que interactuaron activamente con el contenido

8.1.3.7.Indicadores de Comunicación.

Tenemos que lograr buen alcance del target y lograr buena difusión.

- Número de visitas al canal moderno.
- Frecuencia de publicaciones en las revistas de los canales modernos.
- Numero de ferias exhibición de productos orgánicos.
- Numero de ferias quermese en los colegios de lima.
- Emisión de trípticos informativos.

8.2. Plan de Contingencia

En este punto vamos a ver las acciones correctivas que vamos a tomar en caso que las estrategias de marketing no lleguen a concretarse, generalmente está directamente vinculado a las amenazas y debilidades de la compañía.

Tabla 63.

Plan de contingencia 1

Objetivo	Amenaza/Debilidad	Plan de Contingencia
Ingresar el "Queso Paria Fundo San Antonio" al canal retail de Lima logrando una penetración del 2% que significa 53 toneladas anuales, incrementando la rentabilidad en un 434% respecto al 2017 de Juliaca - Puno, para el 2018. (Mercado total de queso 2,646 toneladas anuales)	Ser nuevos en el mercado limeño en canales modernos, representa una amenaza ya que no tenemos el know how en Lima	Presentarnos en ferias de ventas de productos orgánicos organizadas en los sectores económicos AB

Elaboración propia

Tabla 64.

Plan de contingencia 2

Objetivo	Amenaza/Debilidad	Plan de Contingencia
Obtener una participación del 2% al 2018 en el mercado de Lima (Canal Moderno)	Incrementar las importaciones del queso y la fuerte competencia existente del queso paria y otros lineales sustitutos	Lanzar campaña en redes sociales de alimentación saludable para nuestros stakeholder, de los beneficios que representa ser orgánicos. Que representa la brecha del beneficio
Importancia en las redes sociales del no consumo de lácteos	Ser nuevos en el mercado limeño en canales modernos, representa una amenaza ya que no tenemos el know how en Lima	Lanzar una campaña comunicando en las redes sociales: los informes de la Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y agricultura (FAO) promoviendo el consumo de lácteos. Destacando los beneficios reales y concretos del producto.

Elaboración propia

Tabla 65.

Plan de contingencia 3

Objetivo	Amenaza/Debilidad	Plan de Contingencia
Introducir la línea de Queso Paria "Fundo San antonio" en el mercado de Lima con el objetivo de ser la primera alternativa del target al que se dirige. Notoriedad de la marca 30%	.No tiene identidad grafica en el envase	Diseñar la marca nominativa y figurativa y evaluarlo con un estudio de mercado
Posicionar la marca Fundo San Antonio con los atributos de Premium, saludable y peruano en el mercado de Lima. Nivel de confianza del 20%	. La marca no está registrada . No tienen logo atractivo . Carece de presencia en redes sociales, paginas webs	Contratar una agencia especializada en gestión de imagen y marcas que le han el seguimiento continuo

Elaboración propia

8.3.Evaluación Financiera del Plan.

En esta evaluación financiera vamos a determinar los niveles de rentabilidad que va generar nuestro plan de marketing, hemos examinado sus estados financieros al 31 de diciembre 2017 del fundo San Antonio, en función a esta información y a los objetivos trazados en el plan 2018, proyectamos flujos de caja, balance general, estado de ganancias y pérdidas. En este sentido vamos a considerar el presupuesto de Marketing de S/. 209,242 como inversión para poder determinar el valor actual neto 2018 (VAN) y la tasa interna de retorno 2018 (TIR) comparando con una tasa de descuento del 10%, como se puede apreciar en la tabla 8.4, se ha generado un VAN de S/. 100,893.00, un TIR de 29% y un ROI 2018 de 47%. Por lo cual concluimos que la viabilidad de nuestro plan de marketing desde el punto de vista financiero es muy atractiva.

Tabla 66.

Flujo de Efectivo Proyectado 2018

FUNDO SAN ANTONIO AYAVIRI - PUNO	
MOVIMIENTO DE CAJA - PERIODO 2018	
(Nuevos Soles)	
A. ENTRADAS DE EFECTIVO	
Ventas proyectadas Juliaca	S/. 650,328.00
Ventas proyectadas Lima	S/. 2,078,330.00
Total Entradas de Efectivo	S/. 2,728,658.00
B. SALIDAS DE EFECTIVO	
Pago factura a canales modernos	S/. 748,188.00
Otros proveedores	S/. 24,000.00
Compra de activo	S/. 658,960.00
Pago de planilla	S/. 203,000.00
Tributos	S/. 419,520.00
Gastos diversos de gestión	S/. 96,000.00
Prestamos	S/. 19,654.00
Otros gastos de marketing	S/. 120,000.00
Total Salidas de Efectivo	S/. 2,289,322.00
C. FLUJO NETO DE CAJA (A-B)	S/. 439,336.00
D. SALDO INICIAL DE CAJA	S/. 135,578.00
E. FINANCIAMIENTO	
F. SALDO FINAL DE CAJA	S/. 574,914.00

Fuente: Administración de Fundo San Antonio

Tabla 67.

Flujo de Caja Proyectado 2018

FLUJO DE CAJA 2018		
	2017	2018
Ingresos		S/. 2,728,658.00
Egresos		S/. 2,289,322.00
Flujo neto		S/. 439,336.00
Inversión	S/. 262,195.00	
Flujo de caja	-S/. 262,195.00	S/. 439,336.00
Inversión		S/. 262,195.00
Tasa de descuento		10%

Fuente: Administración de Fundo San Antonio

Tabla 68.

Cálculo del VAN y TIR

VAN	S/. 100,893.00
TIR	29%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 69.

Composicion de la Inversion

Concepto	Monto
Presupuesto de marketing	209,242.00
Compra de activos	52,953.00
Total	262,195.00

Tabla 70.

Cálculo del ROI

COMPARATIVO ROI 2017 Y 2018			
Calculo del ROI		Año 2017	Año 2018
<u>Utilidad neta del ejercicio</u>	=	S/. 117,299.73	S/. 509,565.33
Patrimonio		S/. 1,083,078.16	S/. 1,083,078.16
ROI	=	11%	47%

Fuente: elaboración propia.

Capítulo IX.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1.Conclusiones

El proyecto tiene como objetivo principal, ingresar la línea de quesos paria de Ayaviri (Puno) al mercado de Lima para el cual se siguió el análisis y estudio de mercado correspondiente, obteniendo las siguientes conclusiones:

- La empresa Fundo San Antonio decidió invertir en su planta de quesos paria con miras a superar las expectativas de su producto y el crecimiento de sus ventas; sin embargo, la falta de gestión y asesoramiento los llevó a postergar la meta inicial. Además, de que las otras unidades de negocio tienen mayor significancia económica en su portafolio porque sus mercados ya fueron desarrollados. Sin embargo, tienen expectativa y disposición para llevar a cabo la implementación del plan de marketing 2018.
- El análisis del proyecto presente considera dos factores esenciales para el desarrollo del mismo. El primero, la empresa tiene la capacidad productiva en calidad y cantidad para atender la demanda del mercado de Lima, el producto (queso paria) cumple con las expectativas de los compradores y cuenta con los medios económicos y financieros para hacer frente a las exigencias que genere el plan de marketing. Segundo, el mercado (retail y consumidores finales) muestran interés, aceptación y expectativa por ver el producto en las góndolas. Los supermercados permiten la entrada del queso paria “Fundo San Antonio” sin mayores restricciones a los

requisitos normativos de cada empresa, siendo esto un factor importante para la comercialización de los quesos paria. Bajo estas premisas, la proyección de ventas para el 2018 supone una participación del 2% en el mercado moderno con una venta en soles de S/ 2'113,559.29, lo que representa un incremento sustancial respecto a la venta antes del plan de marketing (S/. 457,793.00).

- Los clientes que están dispuestos a pagar entre S/. 60.00 y S/.66 por un molde (1 kg) de queso paria “Fundo San Antonio” pertenecen a los segmentos de NSE “A” y “B” (mercado al que nos dirigimos). Además; reconocen la calidad del producto en las pruebas de sabor y manifiestan confianza ante el precio porque les supone calidad, lo que nos da un indicador de la relación directa entre calidad y precio (*Información obtenida de las encuestas y focus group*).

Estas valoraciones son de suma importancia para el plan de marketing porque nos confirma que el precio de venta de S/ 18.00 (fijado para la ciudad de Puno) no se ajusta en calidad y costos reales del producto. Sino que se estableció de manera pasiva ante los bajos precios de los ofertantes locales, quienes compiten con un producto fuera del estándar de la empresa Fundo San Antonio. Por tanto, se plantea tomar acción según lo indicado en recomendaciones.

- Según lo manifestado por los gerentes comerciales de lácteos de los supermercados Wong y Supermercados Peruanos a través de las entrevistas de profundidad, en sus representadas existe un crecimiento de oportunidades para los productores de queso paria y especialmente, si son de la región Puno. Debido a su alta concentración de leche que lo hace más sabroso, denso y con mayores nutrientes respecto a los quesos de otras regiones. Si bien, resaltaron que aún no existen quesos tipo paria con certificación orgánica y que esto implicaría una brecha de beneficio, el mercado orgánico en Lima y el Perú aún es muy reducido, podríamos decir un nicho que solo se concentra en ferias ocasionales; y supone una inversión adicional en educar al cliente sobre los productos orgánicos. Sin embargo, la demanda por productos saludables, como lo identifica el consumidor, si tiene un impacto a la hora de elegir un producto. Es por ello, que la comunicación sobre los beneficios del queso será de valor para los consumidores.
- La estrategia de comunicación sobre los atributos del producto como ingredientes o composición del queso paria “Fundo San Antonio” significará una ventaja comparativa sobre los competidores directos como El Rosario (Puno), Laits (Tacna) y Arequipa (Arequipa); así lo manifiesta la información recabada de los consumidores finales, quienes exigen estar informados sobre los beneficios y composición del producto. Razón por la que se debe seguir a cabalidad la propuesta del nuevo empaque y la publicidad gráfica del producto.

- Si bien los competidores directos no han hecho mayores inversiones en estrategias de marketing digital, el plan de marketing presente si supone una serie de estrategias basadas en las nuevas tecnologías; las cuales requerirán de especialistas quienes trabajarán de la mano con la empresa para cumplir con los objetivos de marketing del 2018 y que estas a su vez, servirán como base para las estrategias que se planteen para los próximos años por la contribución de la data. Además, tratándose de un producto de consumo masivo y alimenticio, es importante para la empresa seguir las nuevas tendencias digitales para mantenerse cerca del consumidor final.
- La certificación Marca Perú es una de las mejores estrategias para posicionar el queso paria “Fundo San Antonio”, tanto a nivel local como para futuras proyecciones en el mercado internacional. Las razones principales son: El consumidor peruano se inclina hacia una marca local cuando de alimentos se trata, el 70% de las personas consultadas en el focus prefiere un queso hecho en Perú y subrayan su preferencia si proviene de provincia. La gastronomía peruana ha sido calificada como una de las mejores del mundo durante los últimos 03 años. El mejor chef del mundo es Virgilio Martínez, cocinero peruano que fue reconocido en el año 2017 con el premio “Chef Choice Award” por la revista británica “Restaurant” siendo el restaurante “Central” el que él lidera el quinto en la lista de los mejores restaurantes del mundo. Siendo él elegido como la imagen de la marca del queso paria “Fundo San Antonio”, quien tiene muy buena disposición por los productos regionales y de sabor intenso.

9.2.Recomendaciones:

Siguiendo el manifiesto del informe y considerando la ejecución del proyecto por parte de la empresa; se proponen las siguientes recomendaciones tan pronto se inicié el desarrollo del plan de marketing para el periodo 2018:

- Extender el análisis y estudios de gestión, marketing e inversión para las otras unidades de negocio de la empresa con la finalidad de dimensionar la proyección de los mismos.
- Reestructurar la administración de toda la empresa para potenciar el desarrollo general de la misma y así, asegurar el cumplimiento del plan de marketing de la unidad de negocio de quesos paria.
- Considerar el plan de comunicación de la marca y productos como un proceso constante e interminable para conservar el acercamiento con los consumidores.
- Analizar el mercado internacional para lanzar el producto en países de la región como Chile (principal demandante), tomando en cuenta la obtención de la certificación Marca Perú y la promoción de Sierra Exportadora con el Programa Nacional de Quesos Madurados (PNQM).
- Realizar un nuevo estudio para desarrollar un plan de marketing para los próximos años en el mercado de Lima, y hacer los ajustes según los resultados del presente proyecto; con el objetivo de ampliar la cuota de mercado y lograr un posicionamiento más sólido.
- Si bien Lima es el mercado objetivo y el principal del Perú por la mayor concentración económica de los NSE A y B, se recomienda participar de la carta de los hoteles de lujo de la ciudad de Puno como producto bandera.

- Desarrollar presentaciones minis del producto para postular a los hoteles de lujo del Perú y ser parte de su carta buffet.
- Evaluar la extensión de línea del queso paria con fusión de sabores que generen variedad del producto y que lo hagan más atractivo al consumidor final para marcar una ventaja adicional y diferencial sobre las otras marcas.
- Formular una política de precios para la línea de quesos, que le permita a la empresa competir localmente (Puno) y en el mercado de Lima sin desmerecer la imagen y calidad del producto. Debido a que el precio de venta de S/. 18.00 soles como se comercializa el queso paria en Puno dista de un amplio margen sobre el precio de venta sugerido para el mercado de Lima.

BIBLIOGRAFÍA

- APEIM. (2017). *Niveles Socio Económicos 2017*. Lima: APEIM.
- Canales, F. (1998). *Metodología de la Investigación*. México: Limusa.
- CPI. (2017). *Market Report CPI 2017*. Lima: CPI.
- Freud, J. E. (2000). *Estadística Elemental*. Prentice Hall.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- INEI. (2017). *INEI*. Obtenido de INEI: <http://www.inei.gob.pe/>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. Mexico: Pearson Educación.
- Marketing, R. A. (s.f.). *Los estilos de vida en el Perú*.
- MINAG. (2017). *Comercio exterior para el agro V.1.1*. Obtenido de Ministerio de Agricultura y Riego: <http://sistemas.minagri.gob.pe/siscex/importaciones/capitulosPartidasIN>
- Minagri. (2017). *Boletín Estadístico de Producción Agroindustrial Alimentaria 2015-2016*. Lima: Minagri.
- Reitz, J. M. (2004). *Dictionary for Library and Information Science*. Wesport: Librerries unlimited.
- RPP. (19 de Mayo de 2009). *Quesos artesanales peruanos se imponen en el mercado*. Obtenido de RPP: <http://rpp.pe/economia/negocios/quesos-artesanales-peruanos-se-imponen-en-el-mercado-noticia-182457>
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2015). *El plan de Marketing en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.

Sierra Exportadora. (2017). *Sierra Exportadora*. Obtenido de Ministerio de Agricultura y

Riego: <https://www.sierraexportadora.gob.pe>

Super Campo de la Huerta a la Estancia. (10 de Mayo de 2016). *¿Cuanto queso comemos los*

argentinos? Obtenido de Super Campo de la Huerta a la Estancia:

<http://supercampo.perfil.com/2016/05/cuanto-queso-consumimos-los-argentinos/>

ANEXOS

Anexo 01: Entrevista a profundidad para canales modernos

- **Datos del entrevistado:**

Nombre : Betsy Pittman Oliva

Empresa : Supermercados Wong

Cargo : Jefa de Quesos

Fecha : 13/ 10/ 2017

Rol para el proyecto : Plan de marketing del queso paria “Fundo San Antonio”.

- **Explicar el motivo de la entrevista (por parte del entrevistador)**

Estimado Sr(a). “Pittman”, el propósito de esta entrevista es recabar información acerca de la elaboración y comercialización de quesos, orientado al tipo paria.

Nuestra empresa busca lanzar al mercado de Lima una nueva propuesta, quesos paria en diferentes presentaciones, que será comercializada a través de modernos canales, como son los supermercados. Para este efecto, solicitamos nos brinde su colaboración con algunas preguntas que a continuación le formularemos.

- **Desarrollo de la entrevista**

1. ¿Qué clases de queso prefieren los consumidores?

Depende mucho de consumidor: Consumidor metro y consumidor Wong.

El consumidor de Wong prefiere un queso fino. Si es para piqueo, prefiere tipo francés, alemán, suizo, vegetariano y si es para un desayuno o consumo diario, prefiere Edam o fresco. Los productos artesanales si se venden, pero todavía es un nicho, la mayor venta está en los productos comerciales.

2 ¿Alguna perspectiva con los quesos paria orgánicos?

Tuvimos dos productos orgánicos, uno paria y otro andino. Por el cambio de Presidente Regional, ya no tenemos los productos. Por lo general no hay quesos orgánicos en el Perú, sólo había uno, pero es un nicho.

3 ¿Porque el proveedor de queso orgánico no creció?

El consumidor de Wong compra el queso orgánico, ya que su precio está en S/. 20.00 más sobre un paria regular algunos pueden pagar y valoran más el tema orgánico, pero repito su participación es baja, pues se trata de un nicho, a pesar de los encartes. El precio era de 60 soles el kilo.

4. ¿Qué tipo de queso paria tienen ustedes?

Tenemos paria Arequipeño, paria Puno, paria Tacna es más Wong tiene su propio paria, paria regular, paria pimienta y paria quinua.

5. ¿Cuál es la participación del queso paria?

El paria representa el 3% y está dentro de la categoría de quesos artesanales.

En cambio, el queso fresco es el líder, es por consumismo, por barato y además la gente está acostumbrada a comprar, este queso hace el volumen del consumo, mucha gente lo compra, hace el volumen, es de una canasta básica familiar (no es de esos quesos que ya vienen cortaditos), Laive es el líder. El consumidor metro prefiere los quesos fundidos salen bien, pero en Wong no.

El queso fresco gloria se vende aquí en Wong sobre todo los deslactosados.

6. ¿Qué espera Wong de las nuevas plantas queseras?

Innovación en deslactosado, porque la población tiene un índice muy alto de intolerancia a la lactosa, al sacarle la lactosa de por si es menos grasoso. También hay productos light y sin lactosas. Las nuevas que sacamos, por ejemplo, la lacti-avena, todos los yogurts son deslactosado, hay tendencia a los deslactosado. No es sin lactosa sino son deslactosados.

7. ¿Wong tiene estudios de consumo o de preferencia?

Trabajamos con el CCR, nos brinda información del mercado como se contrae, tendencia de preferencia, cual producto crece. Vamos viendo como es la tendencia del consumidor nos reunimos cada mes o dos o tres meses. También la empresa Laive y Gloria los contratan.

8. ¿Cuál es la demanda aproximada de queso?

En Wong se vende el queso 60% y en metro 40%. Wong vende más queso que metro por la sencilla razón que el queso no es un producto de la canasta básica, es darte un gusto, el queso puede costar hasta 300 soles el kilo, el consumidor Wong puede pagarlo. En Metro también se vende, pero más el queso fresco y Edam.

9. ¿Cuál es el queso paria que más se vende?

El queso paria de Puno. La gente busca por el sabor y por el origen, buscan el de Puno, luego de Arequipa y Cajamarca.

10. ¿Realizan degustación de quesos paria?

Si se hace degustación en Wong, hay variedades de paria, como ejemplo podemos mencionar parias con sabores, pimienta, orégano entre otros.

11. ¿Qué presentaciones se venden más?

Por lo general el queso paria se vende sólo, sale por moldes, pero el más comercial es el medio molde en cambio lo frescos los cortan más chicos. Tiene su público, aunque su participación es pequeña, pero sale sólo, tiene su público. Si hacemos activación saldría mucho más.

12. ¿Cuál es el factor que un público valora en un queso paria?

El sabor y en consumidores medianos el sabor y el precio, luego viene la cantidad de sal, su textura chiclosa, no tiene mucha grasa. Hubo oportunidades que no teníamos el queso paria de Puno, el consumidor reclamaba, generalmente se acostumbran a una marca.

13. ¿Cuál es la frecuencia de compra?

Depende de la tienda, de acuerdo a sus ventas, llega aun consolidado de orden de compra al sistema.

14. ¿Pueden ingresar nuevos proveedores?

Dependiendo, del sabor y si cumplen con los requisitos que Wong exige, como registro sanitario, registros de calidad, inspección de planta, general se demora un mes para que el área de calidad de Wong lo termine de evaluar. Si es lo mismo precio y sabor no entra.

15. ¿Cuáles son los tiempos de entrega de los proveedores?

Depende, por lo general demoran una semana.

16. ¿Wong maneja algún tipo de política de pago o descuentos a sus proveedores?

Se firma un acuerdo comercial, y se acuerda un día de pago, generalmente mayores a 45 días, entrar a un supermercado, tiene que tener buen capital de respaldo.

17. ¿Cuál es la comisión de Wong?

Wong cobra el 30% más un 8%, este incluye encartes, publicidad, más no degustadora ni queso que se va a degustar.

18. ¿Qué canales de distribución?

Todos los productos en tienda se pueden vender On line, el 60% que compra On line está fuera del país y su familia es la que compra. También por delivery.

19. ¿Cuál crees tú que sería la publicidad exitosa para el aumento de ventas de queso paria?

Publicaciones, encartes de 1 página, hacer promociones, BTL, redes sociales, mesas buffet.

20. ¿Que nos sugieres para que Wong acepte nuestro producto?

Buen sabor y buen precio.

21. ¿Qué participación tiene Cencosud en participación de quesos en Lima?

Cencosud es líder en consumo de queso.

22. ¿Cómo producto orgánico certificado seria brecha de beneficio?

Si, serían el único paria orgánico. Además, deben comunicar los beneficios del paria orgánico, más concentración de leche y considerar su tiempo de vida del queso paria.

Anexo 02: Entrevista a profundidad a Baritza Gómez para canales modernos

- **Datos del entrevistado:**

Nombre : Baritza Gómez

Empresa : Supermercados Peruanos

Cargo : Jefa de Quesos de SPSA

Fecha : 05/ 10/ 2017

Rol para el proyecto : Plan de marketing del queso paria “Fundo San Antonio”.

- **Desarrollo de la entrevista**

1. ¿Qué clases de quesos prefieren los consumidores?

Depende del tipo del consumidor, hay una diversificación, el 60% lo hacen los quesos frescos y el 40% el queso maduro. Dentro del fresco está: Bonle, Laive y los quesos light la Florencia. Los semiduro la que más vende es el Edam, Quezada y Edamo.

El queso paria está dentro de los regionales, la participación de venta no es muy alta porque el costo es mucho, mayor, porque de hecho el tema de elaboración de un queso paria toma más tiempo, por consiguiente, tiene mayor costo, que el precio del mercado.

Otra cosa es que nosotros somos exigentes en el tema de calidad, exigimos que el producto tenga leche pasteurizada, en el mercado no siempre tienen esos parámetros por eso se diferencia de un lugar a otro.

2. ¿Puedes ver que las ventas están totalmente segmentadas entre plaza Vea y Vivanda?

Si, de hecho, nosotros vemos la venta local y total dentro de nuestro manejo diario. Es decir, el fresco es el más vendido aún en vivanda.

3. ¿Cuentan con algún queso orgánico?

Actualmente no tenemos un queso orgánico certificado. en algún momento lo tuvimos el cliente lo valora, puede tener un precio mayor, lo consume como un acompañamiento en cambio el Edam lo consumen en sándwich en tiras en lonjas.

4. ¿Para ustedes lanzar estas presentaciones de queso en laminados, cuadraditos han hecho algún estudio previo?

No, normalmente el estudio de mercado lo hace la misma marca, donde ellos encuentran una oportunidad.

Nosotros somos una empresa que vende.

5. ¿Cuáles son los requisitos para escoger a un proveedor?

Tenemos requisitos de calidad, lo primero que hace un proveedor cualquiera, el producto, el tipo de producto, la oportunidad, por ejemplo, el queso paria de Arequipa, Tacna y Puno, cada una tiene sus características por la alimentación, por ser de diferentes regiones.

6. ¿El queso paria es valorado?

Es un producto diferenciador, hay un grupo objetivo que lo puede valorar si, tenemos diferentes clases de clientes, tiene un nicho

Pero es un nicho.

7. ¿Cuánto es la demanda en kilos de quesos paria?

Nosotros somos el 40% del mercado de autoservicio y podemos vender S/. 5'000,000.

De hecho, el autoservicio hoy en día pesa el 17% de todo el mercado total, ahora dependiendo de la categoría esto va a cambiar.

Plaza vea tiene su propia fabricación que es Florencia Lo envían a fabricar a gloria y Laive.

8. ¿Qué porcentaje de consumo es el queso paria?

10%

9. ¿Cuál es el queso paria que más se vende?

Tacna – Laits, en soles es el más vendido.

10. ¿Qué buscan los consumidores del queso paria?

La gente pide Laits, por el precio accesible, es una marca posesionada, que tiene años, una de las ventajas que tiene esta marca tiene la logística Trabajada (costo de

reposición y distribución), cada producto tiene pero es calidad – en el precio es el líder. Hay gente que si le gusta una característica especial si es cremoso, el punto de sal, mejor mordida, etc

11. ¿Cuáles son sus proveedores de queso paria?

Tenemos a Chogur de Cajamarca, El Rosario de Puno, Bellido de Arequipa.

12. ¿Cuál es la frecuencia de compra?

Puede ser 1 o 2 veces por semana, la compra se centraliza, tenemos un sistema de reposición compra de cada tienda, si el producto es seco yo lo entrego a cada tienda pero en este caso el pedido va directo a las sucursal.

El queso paria tiene una participación del 10%.

13. ¿Qué le falta al queso paria para que pueda crecer un poco más?

Dar a conocer las variedades de uso, no hay un trabajo de difusión del valor agregado del queso paria que es la proteína, ver ocasiones de consume, los clientes no se animan tal vez por tendencia de precio, no todos consumen quesos su penetración es del 50%, muchos lo usan como acompañamiento del pan, y puede también ser otras opciones mermelada, embutidos, huevo y se usan más para el desayuno y el lonche para el almuerzo se usan otros quesos. La mayoría de quesos paria está por encima de S/ 40.00 por la cantidad de leche que consumen el queso fresco esta por S/. 25.00 y un semi-maduro por debajo de S/ 40.

14. ¿Ustedes permiten hacer degustación?

Si claro que sí y también usar las redes sociales teniendo como objetivo las características del queso.

15. ¿Cuáles son sus tiempos de entrega de sus proveedores?

Dependiendo del consumidor es de 24 horas o 48 horas, generalmente la mayoría tienen distribuidores

16. ¿Cuáles son los estándares de calidad que manejan?

No es que tengamos unos estándares propios, lo que pide DIGESA, registro sanitario, ficha técnica del Producto, pedimos un compromiso de trazabilidad, cuando hay un reclamo.

17. ¿Qué precio considera que debería tener un queso orgánico?

El precio depende de cómo te quieres posicionar como marca, al final de cuentas el precio lo definen ustedes como empresa es decir ustedes dicen yo creo que puede competir aca con este precio.

Y dependiendo de la rentabilidad que puedas obtener un buen precio S/ 42.00 para que yo lo vendo a ese precio debe restar el 30% de lo que me tienes que dar como supermercado.

18. ¿Tienen ustedes alguna política de descuentos?

No los días de pago es a la vida de útil del producto, la idea es que te pague cuando se ha vendido.

No hay descuentos.

19. ¿Existe algún pedido mínimo de compra?

No existe ningún pedido, un sistema de reposición automática.

20. ¿Y cuándo es nuevo?

Hacemos un pedido inicial y si el cliente no consume no te pido más

21. ¿Existe alguna estacionalidad o patrón del queso?

No tiene estacionalidad , tal vez en verano se vende un poco más fresco por lo ligh.

Hay picos en venta en diciembre, julio, marzo. Un mal mes tal vez sea setiembre

22. ¿Para el ingreso al mercado debemos ofrecer promociones?

Si, para que la gente pruebe, al principio tener un precio accesible y luego ya vas incrementando.

23. ¿Qué tipo de publicidad le ha sido más exitosa?

En Vivanda tenemos un encarte, se hace lanzamiento con una página, complementado con una persona que realice degustación y que comunique las bondades del producto.

24. ¿Alguna sugerencia para que el producto orgánico sea exitoso?

Para eso tienes que explicarle al consumidor que es un queso orgánico

Que le va a generar al consumidor y eso lo tiene que tener claro la persona que hace la degustación.

Es una brecha diferenciada. Si tienes un queso paria mas ya tienes competencia el rosario, El empaste debe ser diferenciado y el beneficio debe ser comunicado

25. ¿Qué presentaciones salen más?

De preferencia medio molde como empaque al vacío y hasta cuñas de ¼ también lo prefieren.

26. ¿Respecto a la razón social que opina que se llame “Fundo San Antonio”?

Si ya existe la marca puede seguir, pero si no es así deberías relacionarlo a lo orgánico.

Anexo 03: Focus Group a los consumidores

Tema : Prueba de Producto Queso Paria

Fecha del focus group : 28 de Septiembre 4.18 pm

Lugar : Calle la Rueda 167 Urb. La planicie la Molina.

- **Presentación:**

“Buenas tardes, mi nombre es “Erica López”, yo estaré a cargo de la moderación del Focus Group, cualquier duda en cualquier momento de la charla por favor estoy para resolverla. Les damos la bienvenida, nuestro Focus tiene como objetivo el saber sus opiniones respecto a una nueva alternativa de quesos, en su presentación de queso paria.

”

Presentación de los Integrantes del equipo: *Rosa Loayza, Lilian Montenegro, Erica Lopez y Marlene Zavala*

Estamos reunidos con los panelistas:

1. Carmen Rosa Chavarri

Edad : 48 años

Vive en : Av. Benavides 478 – Miraflores

Hijos : 3 hijos universitarios, Universidad de Lima

Actividades : Empresaria, paracaidista, deportista - Pertenece al club Regatas Lima

Tipo de alimentación: Saludable

2. Guglielmo Giuca

Edad : 50 años

Vive en : San Isidro - Lima

Hijos : 2 hijas colegialas, Marcan College

Actividades : Inversionista extranjero, deportista, pertenece al club Regatas - Lima

Tipo de alimentación: Saludable

3. Catalina de Zegarra

Edad : 40 años

Vive en : Chacarilla, Surco - Lima

Hijos : 2 hijos universitarios, U. Pacífico y U. Privada de Piura

Actividades : Esposa de un exitoso empresario Peruano, deportista, pertenece al club Rinconada del Lago - Lima

Tipo de alimentación: Saludable

4. *Carmen Smith*

Edad : 38 años

Vive en : La Planicie, La Molina - Lima

Hijos : 1 hijo en colegio, Newton College

Actividades : Empresaria en el rubro de la construccion, deportista, socia del Sport Life y del club de la Planicie

Tipo de alimentación: Saludable

5. *Fernando Gallegos,*

Edad : 55 años

Vive en : Residencial san Felipe, Jesús María.

Hijos : sin hijos

Actividades : empresario, deportista paracaidista

Tipo de alimentación: Saludable

6. *Claudia Ramírez, Pentagonito*

Edad : 41 años

Vive en : Pentagonito, – San Borja - Lima

Hijos : 2 hijas en colegio, Colegio Liseo Naval – san borja

Actividades : Directora de Unique, deportista, socia del centro naval

Tipo de alimentación: Saludable

7. *Ibel Arteaga, Las Casuarinas*

Edad : 35 años

Vive en : Las Casuarinas, Surco- Lima

Hijos : 1 hija de un dos de edad, Colegio, Lidel Byron del Lord Byron

Actividades : Empresaria Ganadera y bienes Raices, socia del Club la Planicie

Tipo de alimentación: Saludable

8. *Minerva Solís, Camacho – la molina.*

Edad : 37 años

Vive en : Camacho, La Molina- Lima

Hijos : 2 hijas, Colegio, Lord Byron

Actividades : Empresaria en el rubro de Discotecas, socia del Coutry Club de

Lima

Tipo de alimentación: Saludable

Tiempo de duración: 45 minutos será el tiempo estimado.

- **Dinámica grupal**

Nos hemos reunido para evaluación de un producto que pensamos lanzar al mercado limeño, para los cuales vamos a exponerlo y degustar, y nos gustaría descubrir el apreciar de cada uno de ustedes respecto a este producto.

Cada uno realizara el uso de la palabra y todos escucharemos atentamente.

No hay respuestas correcta, sólo opiniones. Usted representa a muchas personas de otras empresas que tienen el mismo cargo que piensan igual.

Se grabará la entrevista porque quiero concentrarme en lo que ustedes va a decir.

Por favor que solo hable una persona a la vez, y si desea dar una opinión puede levantar la mano.

Si usted tiene una opinión diferente a las demás personas del grupo, es importante que nos la haga saber.

¿Tienen alguna pregunta?

- **Rompimiento del Hielo**

¿Cómo se llaman?

¿Cuántos años tienen?

¿A qué se dedican?

¿Cuáles son sus pasatiempos?

- Preguntas:

Se muestra el producto a los asistentes del focus.

Primera fase: Consta de las presentaciones de los participantes y su relación con al queso paria en sus diferentes presentaciones, de manera general.

- ✓ ¿Tiene conocimiento del queso?
- ✓ ¿Logra reconocer las diferentes presentaciones del queso?
- ✓ ¿Tiene conocimiento del queso paria?
- ✓ ¿Consume o ha consumido el queso paria alguna vez?
- ✓ ¿En qué momento? / ¿Cuál es su frecuencia de consumo?
- ✓ ¿Dónde lo adquiere generalmente?
- ✓ ¿Qué piensa o que ideas se les pasan por la mente al hablar sobre el queso paria?
- ✓ ¿Logra reconocer alguna marca relacionada con el queso paria?
- ✓ ¿Qué tipo de presentaciones son las que más adquieren?
- ✓ ¿Qué cantidad suelen comprar?

Segunda fase: Se realizan preguntas sobre el queso paria en sus diferentes presentaciones, presentando el producto y realizando degustaciones.

- ✓ ¿Alguna vez ha probado el queso paria?
- ✓ ¿Alguna marca en especial?
- ✓ ¿Les gustaría adquirir el queso paria?
- ✓ ¿Cuál es su presentación favorita, 1 kg o ½ kg?
- ✓ ¿En qué Ocasiones lo consumes?
- ✓ ¿Con qué frecuencia lo compras?
- ✓ ¿Cuánto tiempo te dura el queso en casa?

- ✓ ¿Qué acompañamientos usas para consumir el queso paria?
- ✓ ¿Qué opinan de este producto?
- ✓ ¿Qué presentación le parece más interesante?
- ✓ ¿Qué miembros de la familia en casa consume más el queso paria?
- ✓ ¿Cuál es el atributo que más les gusta del queso paria, Sabor, Color; textura, pasteurizado, etc.?
- ✓ ¿en qué lugares o canales compran sus quesos?
- ✓ ¿alguna revista donde se enteren de los quesos o alimentos para el hogar?
- ✓ ¿consideran que la calidad está directamente asociado al precio?
- ✓ ¿Si te gusta te importa el precio?
- ✓ ¿Qué tipo de promociones te gustan en tu queso preferido?
- ✓ ¿Es importante de qué lugar proviene el producto?

Tercera fase: Se muestra el producto resaltando sus características, la publicidad, imagen y posicionamiento. En este caso se hace las mismas preguntas para las diferentes presentaciones del queso:

- a. Primera presentación del queso paria fresco Fundo San Antonio:
 - ✓ ¿Consideran que es un producto innovador?
 - ✓ ¿Haría algún cambio al producto?
 - ✓ Con respecto a la presentación, ¿Qué opina sobre el slogan, etiquetas, presentación, entre otros?
 - ✓ ¿Estarían dispuestos a realizar el pago de S/.60 por presentación?
 - ✓ ¿Recomendaría nuestro producto?

b. Segunda presentación del queso paria madurado:

- ✓ ¿Consideran que es un producto innovador?
- ✓ ¿Haría algún cambio al producto?
- ✓ Con respecto a la presentación, ¿Qué opina sobre el slogan, etiquetas, presentación, entre otros?
- ✓ ¿Estarían dispuestos a realizar el pago de “S/.66” por presentación?
- ✓ ¿Recomendaría nuestro producto?
- ✓ ¿Valoran los productos Orgánicos?

Cuarta Fase: Prueba ciega del producto, Degustación de diferentes queso del tipo paria sin marca a la vista del panelista indicando el de su preferencia, y porque es su preferido.

Quinta Fase: Presentación de la ficha técnica y marca de cada queso después de la degustación.

¿Después de haber leído la ficha técnica y explicado los beneficios de cada uno de su queso favorito en la degustación a ciegas, seguiría indicando que sigue siendo su favorito?

Sexta Fase: Agradecimientos y despedida con su correspondiente regalo por su gentil asistencia.

Anexo 04: Encuesta

Buen día, somos estudiantes de la Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial de la USIL. Estamos realizando una investigación de mercados con el objetivo de obtener su opinión sobre el QUESO PARIÁ. Esta encuesta le tomará 5 minutos de su atención. Toda respuesta será tomada de manera confidencial y global.

Preguntas Generales:

1) ¿Consumes queso en su dieta?

Si fuese NO su respuesta, se termina la encuesta, agradecemos su tiempo y disposición.*

☐ Sí

☐ No

Si su respuesta es NO indiquenos ¿Por qué?

2) Considera al queso un alimento saludable

☐ Sí ☐ No Si su respuesta es no indiquenos por que_____

3) ¿Qué tipo de quesos conoce?

Marque todas las que apliquen*

☐ Queso fresco

☐ Queso mantecoso

☐ Queso paria

☐ Queso andino

☐ Queso tipo Suizo

☐ Otros

4) ¿En qué utiliza más el queso?

☐ Desayuno

☐ Comidas

☐ Piqueos

☐ Otros, indique: _____*

5) ¿A cuánto asciende el gasto en quesos normalmente en su compra?*

☐ 6 a 10 soles

☐ 10 a 20 soles

☐ 21 a 30 soles

☐ 31 a 40 soles

☐ 41 a 50 soles

☐ 51 a 60 soles

☐ Mas de 60 soles

☐ Otros, indique; _____*

6) ¿Dónde suele comprar el queso de su preferencia?

☐ Wong

☐ Vivanda

☐ Plaza Vea

☐ Tottus

☐ Metro

☐ Otro, indique: _____*

7) ¿Con qué frecuencia adquiere el queso?

☐ Diario

☐ Interdiario

☐ Semanal

☐ Quincenal

☐ Mensual

☐ Otros, indique: _____*

Nombra las marcas de queso que conoces *

8) ¿Qué marca de queso prefieres o consumes?*

- ☐ Bomle
☐ Laive
☐ Laits
☐ El Rosario
☐ La Florencia
☐ Otro, indique: _____ *

9) ¿Cuántos kilos de queso adquiere normalmente en su compra?*

- ☐ 0 – 0.25 kg
☐ 0.25 – 0.5 kg
☐ 0.5 - 1 kg
☐ 1 - 2 kg
☐ 2 a mas kg
☐ Otros, Indique: _____ *

Preguntas específicas:

10) ¿Consume usted o ha consumido el queso paria?*

- ☐ Sí
☐ No
☐ ¿Por qué?

Escribe una palabra que crees que mejor describa al queso paria

11) ¿Qué motivos le obligan a comprar el queso paria?

- ☐ Reuniones
☐ Consumo familiar
☐ Lonchera para niños
☐ Obsequios
☐ Otro, indique: _____ *

12) Respecto a las siguientes características del queso, evalúe del 1 al 5 siendo 1 el mas bajo y 5 el mas alto puntaje en cuanto a lo que usted valora del queso paria

	1. No es importante	2.Poco importante	3.Ni poco ni muy importante	4.Importante	5.Muy importante
Sabor					
Calidad					
Pasteurizado					
Que sea de una marca de garantía					

Textura del queso					
La presentacion del queso					
Contenido nutricional					
Precio					
Diversidad de usos					

13) ¿Estaria dispuesto a adquirir una nueva marca de quesos paria?

- ☐ Sí
☐ No,

Somos la empresa “Fundo San Antonio” domiciliadas en Juliaca, poseemos nuestro propio ganado, conformado por vacas de raza holstein, las cuales son alimentadas con pastos naturales, producimos QUESO PARIA, libre de preservantes y con alto valor nutritivo.

14) ¿Qué le parece que nuestro queso paria sea producico en el Fundo San Antonio y sea libre de preservantes ?

- ☐ Me agrada
☐ No me agrada ni me desagrada
☐ No me agrada

15) ¿Qué le parece el logo siguiente de quesos paria Fundo San Antonio?

Imagen 1 - empaque de 1 Kilo

Imagen 2 – Empaque de ½ Kilo

*cada empaque tendra la informacion de insumos y procedencia

- ☐ Estoy de acuerdo
☐ Que cambiaria? _____
☐ Que agregaria? _____
☐ Que quitaria _____

16) Si pudieses elegir el empaque del queso paria del Fundo San Antonio, ¿Cómo sería?*

- ☐ Presentación en envase de plástico
☐ Presentación en bolsa sellada hermeticamente
☐ Me quedo con la presentación tradicional
☐ Otro, indica: _____*

17) ¿En qué presentación le gustaría encontrar el queso para Fundo San Antonio?*

- ☐ 250 gramos
- ☐ 500 gramos
- ☐ 1 kilo
- ☐ 2 a más kilos

18) ¿Con qué frecuencia estaría dispuesto a adquirir el queso para Fundo San Antonio?

- ☐ Diario
- ☐ Interdiario
- ☐ Semanal
- ☐ Quincenal
- ☐ Mensual
- ☐ Otros, indique: _____ *

19) Por qué medio te gustaría que Fundo San Antonio te proporcione información sobre nuevas tendencias, productos, recetas, etc?*

- ☐ Facebook
- ☐ Youtube
- ☐ Correo electrónico
- ☐ Página web de Fundo San Antonio
- ☐ Ninguno
- ☐ Otro, indica: _____ *

20) Le gustaría que en el empaque del producto se señale la procedencia del Queso (lugar de origen : ejm Puno, Arequipa, etc?

- ☐ Si ☐ No ¿ Por qué? _____ *

21) ¿Conoce Ud. los productos orgánicos?

- ☐ Si ☐ No ¿ Por qué? _____ *

22) ¿Pagaría Ud. un poco más por un producto orgánico?

- ☐ Si ☐ No ☐ Talvez Por que? _____ *

23) ¿Que valoraría Ud. de las empresas que producen quesos ?

24) ¿En qué distrito vives?*

- ☐ Jesús María
- ☐ La Molina
- ☐ Lince
- ☐ Magdalena del Mar
- ☐ Miraflores
- ☐ Pueblo Libre
- ☐ San Borja
- ☐ San Isidro
- ☐ San Miguel
- ☐ Santa Anita
- ☐ Santiago de Surco

25) ¿Qué edad tienes?*

- ☐ 15 - 19 años
- ☐ 20 - 30 años
- ☐ 31 - 40 años
- ☐ 41 - 50 años
- ☐ 51 - 60 años
- ☐ 61 años a más

26) Por favor, indique su sexo*

☐ Femenino

☐ Masculino

27) ¿Cuál es su nivel de ingresos?

☐ 1,000 – 2,000 sóles

☐ 2,001 – 3,000 sóles

☐ 3,001 – 4,000 sóles

☐ 4,001 – 5,000 sóles

☐ 5,001 – 6,000 sóles

☐ 6,001 – a mas sóles

¿Qué nos recomendaría acerca del queso paria Fundo San Antonio?

Muchas gracias por completar nuestra encuesta. La información que nos brinde será de vital importancia para nosotros.

Anexo 05: Análisis del Sector Retail

Equilibrium Clasificadora de
Riesgo S.A.

Las Camelias 256, Piso 6
San Isidro, Lima 27, Perú
Teléfonos (511) 221-3676 / 616-0400
www.equilibrium.com.pe

Análisis del Sector
Retail: Supermercados,
Tiendas por Departamento
y Mejoramiento de Hogar

Julio 2017

Análisis del Sector Retail

Análisis por Subsector

Supermercados

En los últimos años el subsector supermercados mostró un importante dinamismo en la apertura de tiendas. La baja penetración del canal moderno en el país ha incentivado la expansión de los supermercados, sobre todo hacia los sectores C y D, con formatos de rápida implementación y que apuntan a competir con las bodegas y las tiendas de conveniencia. A través de estos formatos, es más accesible la expansión hacia nuevas plazas en comparación a los grandes formatos, cuyos terrenos son escasos y más costosos.

El subsector de supermercados presenta varios actores importantes, entre ellos tenemos principalmente a: Hipermercados Tottus (HT), Supermercados Peruanos S.A. (SPSA) y Cencosud (Wong & Metro), quienes compiten entre ellos a través de sus distintos formatos según el NSE al que se dirigen. La fuerte competencia entre las grandes cadenas de supermercados se plasma en estrategias de precios bajos y ofertas para atraer y fidelizar a más clientes.

Fuente: Información Pública Operadores / Elaboración: Equilibrium

Además, los supermercados incorporan en su oferta un componente *non-food*, el cual tiene un ticket de venta promedio mayor, aunque es más sensible a los ciclos económicos. Dicho componente, el cual puede alcanzar hasta la tercera parte de las ventas, consiste en la oferta de electrodomésticos, artículos para el hogar, cuidado personal, entre otros. No todas las tiendas cuentan con oferta de productos *non-food*, dado que esto se define a través de los patrones de compra observados en las zonas donde tienen presencia. En ese sentido, en ciertas zonas los clientes acuden al supermercado exclusivamente para adquirir productos de primera necesidad.

El canal moderno afronta una fuerte competencia de parte del canal tradicional (bodegas), el cual representa el 70% de participación en el mercado peruano según la consultora internacional *Kantar Worldpanel*. De acuerdo con lo señalado por la consultora, la preferencia del consumidor peruano por el canal tradicional radica en una serie de factores como cercanía, precio bajo, empatía con el tendero y la confianza con el mismo.

Se puede apreciar una tendencia a la baja en los indicadores de *Same Store Sales*, inclusive registrando niveles negativos en ciertos casos. Cabe recalcar que el desempeño menos favorable del componente *non-food* en una coyuntura de desaceleración económica también influye en dicha tendencia. En el caso de SPSA, el desempeño mostrado en el primer trimestre de 2017 responde a una mayor demanda de productos de primera necesidad a raíz del Fenómeno El Niño Costero.

Anexo 06: Ficha de Producto Queso Paria Madurado Fundo San Antonio

QUESOS SAN ANTONIO		Fundo San Antonio	
CARACTERISTICAS GENERALES			
QUESO MADURADOS			
PRODUCTO	Queso Andino Madurado, Queso Paria fresco, Paria Madurado, Gouda, Dambo		
Marca	San Antonio		
DESCRIPCION DEL PRODUCTO	Nuestros quesos son elaborados con leche proveniente de nuestro establo donde se controla la calidad de los pastos el estado sanitario de la vacas, el mejoramiento genetico atraves de la asociacion de criadores de ganado brown Swisees del Peru, la leche es ordenada en una sala automatizada donde se controla las buenas practicas de ordeno. Nuestros quesos son pasteurizados manteniendo las mas estrictas normas de calidad posteriormente pasan por un proceso de maduracion, donde por accion de cultivos especificos se da desarrollo de textura semi dura, mantecosa, consistente y facil de cortar, de color amarillento y sabor mas acentuado		
Ingredientes	Leche Pasteurizada, fermentos lacticos, cuajo y sal		
Caracteristicas fisico quimicas	PH= 5.20- 5.40 Humedad = 42%-46% Materia Grasa =27%-29%		
Caracteristicas Micro biologicas RM 591- 2008 MINSA	Agente microbiano	Limite	
	Coliformes	10 ⁴ 2	
	Staphylococcus aureus	10 ⁴ 2	
	Listeria Monocytogenes	ausencia en 25 g	
	Salmonella sp.	ausencia en 25 g	
Publico Objetivo	Publico en general		
Forma de consumo	Consumo Directo		
PRESENTACION FINAL			
Empaque	Bolsas termo encogibles, Envasado al vacio		
Embalaje	Canastillas plasticas y thermo embalajes		
Presentaciones	Queso Andino, Gouda, Dambo, Edam	Molde redondo : D = 11 cm Molde redondo porcion: D = 11 cm media luna molde cuadrado L= 16 A= 6 H= 6 cm molde cuadrado porcion L= 8 A= 6 H= 6 cm	
	Queso Paria	Molde redondo : D = 12 cm Molde redondo porcion: D = 12 cm media luna molde cuadrado L= 16 A= 6 H= 6 cm molde cuadrado porcion L= 8 A= 6 H= 6 cm	
CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO			
Conservacion	T ° = 7-12 °C		
Almacenamiento	En canastillas plasticas, conservadoras, thermo envases		
Vida Util	6 meses en condiciones de refrigeracion		
ETIQUETADO			
Etiquetado	Nombre del producto, Datos de la empresa Ingredientes, Instrucciones de almacenamiento, Lote y fecha de vencimiento, Numero de registro sanitario		
Codificacion	Lote de produccion, fecha de vencimiento		
DISTRIBUCION			
Transporte	Mantener la cadena de frio en todas las etapas de transporte hasta el consumidor final T° < 5°C

FUNDO SAN ANTONIO

**Lima: Valor Agregado Bruto
por Años, según Actividades
Económicas
Valores a Precios Constantes de
2007
(Miles de soles)**

Actividades	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013P/	2014P/	2015E/	2016E/
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	2,930,353	3,166,890	3,168,945	3,276,594	3,462,142	3,593,336	3,697,081	3,868,083	4,017,739	4,205,392
Pesca y Acuicultura	467,852	528,247	514,122	234,138	653,421	282,768	476,200	268,276	351,715	279,510
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	2,976,009	3,304,899	2,443,594	2,919,771	3,235,297	3,146,370	3,449,216	3,741,713	4,058,663	4,268,073
Manufactura	29,844,713	32,449,924	30,577,640	34,999,288	38,389,761	39,264,446	41,137,666	41,097,464	40,333,370	39,792,585
Electricidad, Gas y Agua	2,475,360	2,763,742	2,877,708	3,276,123	3,718,603	4,079,915	4,212,842	4,650,623	4,762,333	4,909,675
Construcción	8,058,322	8,910,913	9,112,210	10,618,541	11,028,336	12,385,264	12,761,679	12,956,795	12,146,871	11,552,812
Comercio	17,765,419	19,662,786	19,483,244	21,787,060	23,864,097	25,511,280	26,703,869	27,210,513	28,419,581	28,973,489
Transporte, Almacén, Correo y Mensajería	8,376,122	9,276,723	9,320,554	10,586,430	11,955,879	12,849,709	13,809,955	14,089,196	14,506,506	15,012,106
Alojamiento y Restaurantes	5,881,383	6,512,863	6,556,747	7,044,935	7,866,447	8,748,478	9,368,215	9,881,607	10,181,989	10,436,130
Telecom. y Otros Serv. de Información	5,845,185	6,751,709	7,257,135	7,917,600	8,760,967	9,705,772	10,504,125	11,379,145	12,373,606	13,248,052
Administración Pública y Defensa	6,797,290	7,372,311	8,782,610	9,570,099	9,884,543	10,772,570	11,173,745	11,613,557	12,051,639	12,503,269
Otros Servicios	44,820,695	47,714,974	48,815,629	52,393,263	55,923,083	59,257,713	63,106,098	67,173,022	71,039,665	73,905,356
Valor Agregado Bruto	136,238,703	148,415,981	148,910,138	164,623,842	178,742,576	189,597,621	200,400,691	207,929,994	214,243,677	219,086,449

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática
Con información disponible a junio de 2017

Anexo 07: Consumo per cápita de productos lácteos por ámbito geográfico

Cuadro N° 06

Perú: Consumo promedio per cápita anual de productos lácteos por ámbito geográfico, según principales productos lácteos
(Kg./persona o Lt/persona)

Principales productos lácteos	Total	Lima Metropolitana 1/	Resto Pale	Área		Región natural		
				Urbana	Rural	Costa	Sierra	Selva
Leche evaporada (Litro)	10,5	16,4	7,9	12,7	2,8	14,2	5,9	6,6
Leche fresca (Litro)	4,9	0,4	6,9	4,3	7,1	3,3	9,2	1,2
Leche fresca pasteurizada y uht (Litro)	1,2	3,3	0,2	1,5	0,0	2,0	0,1	0,1
Queso fresco (Kg.)	2,4	2,3	2,4	2,5	2,0	2,3	2,8	1,5
Yogur (Litro)	3,1	5,5	2,1	3,9	0,5	4,4	1,9	1,1

1/ Incluye Provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao.

Fuente: INEI-Encuesta Nacional de Presupuestos Familiares 2008-2009.

El producto lácteo de mayor consumo per cápita es la leche evaporada con 10 litros 500 mililitros al año o 900 mililitros al mes. Por ámbito geográfico, el consumo es diferencial; así, por área de residencia, el consumo promedio per cápita es mayor en el área urbana con 12 litros 700 mililitros al año, cifra superior en cinco veces, a la del área rural, que tiene un consumo per cápita de 2 litros 800 mililitros al año. Por región natural, la Costa tiene el consumo promedio per cápita más alto con 8 litros 300 mililitros más que en la Sierra donde el consumo de este producto lácteo es menor con 5 litros 900 mililitros al año.

Anexo 08: Resultados de la Encuesta

Resultados Generales

P3 ¿Qué tipo de queso conoce?

Valores		Frecuencia	%
1	Mantecoso	109	22.3%
2	Fresco	122	24.9%
3	Paria	96	19.6%
4	Andino	70	14.3%
5	Suizo	77	15.7%
6	Crema	6	1.2%
7	Gouda	2	0.4%
8	Otros	7	1.4%
		489	100.0%

P4 ¿En qué utiliza más el queso?

	Valores	Frecuencia	%
1	Desayuno	114	46.5%
2	Comidas	58	23.7%
3	Piqueos	62	25.3%
4	Cenas	3	1.2%
5	Ensalada	1	0.4%
6	Lonche	5	2.0%
7	Postres	2	0.8%
		245	100.0%

P6 ¿Dónde suele comprar el queso de su preferencia?

	Valores	Frecuencia	%
1	Wong	53	24.8%
2	Plaza Vea	42	19.6%
3	Tottus	41	19.2%
4	Metro	28	13.1%
5	Vivanda	12	5.6%
6	Mercado	18	8.4%
7	Provincia	9	4.2%
8	Agraria	4	1.9%
9	Fundo	2	0.9%
10	Bodegas	1	0.5%
11	No compor	1	0.5%
12	Candy	1	0.5%
13	Macro	1	0.5%
14	Artesanal	1	0.5%
		214	100.0%

P7 ¿Con qué frecuencia adquiere el queso?

	Valores	Frecuencia	%
1	Semanal	76	61.3%
2	Interdiario	21	16.9%
3	Quincenal	13	10.5%
4	Diario	6	4.8%
5	Mensual	5	4.0%
6	3 veces por semana	2	1.6%
7	Cada 3 días	1	0.8%
		124	100.0%

P8 ¿Qué marca de queso prefieres o consumes?

	Valores	Frecuencia	%
1	Laive	84	45.7%
2	Bomle	70	38.0%
3	La Florencia	16	8.7%
4	Artesanal	8	4.3%
5	El Rosario	4	2.2%
6	Laits	2	1.1%
		184	100.0%

P9 ¿Cuántos kilos de queso adquiere normalmente?

	Valores	Frecuencia	%
1	0 - 0.25 Kg	25	20.5%
2	0.25 - 0.5 Kg	40	32.8%
3	0.5 - 1.0 Kg	38	31.1%
4	1.0 - 2.0 Kg	15	12.3%
5	2.0 a mas Kg	4	3.3%
		122	100.0%

Promedio	0.78
Desviacion estandar	0.46
CV	59%

Moda	0.50
Mediana	0.50

P5 ¿A cuánto asciende el gasto en queso en su compra?

	Valores	Frecuencia	%
1	6 a 10 soles	21	17.1%
2	10 a 20 soles	56	45.5%
3	21 a 30 soles	29	23.6%
4	31 a 40 soles	10	8.1%
5	41 a 50 soles	4	3.3%
6	51 a 60 soles	1	0.8%
7	Mas de 60 soles	2	1.6%
		123	100.0%

Promedio	24.55
Desviacion estandar	12.43
CV	51%

Moda	20.00
Mediana	20.00

Resultados Queso Paria

P10 ¿Consume Ud. o ha consumido queso paria?

	SABOR	Frecuencia	%
1	Si	106	85.5%
2	No	18	14.5%
		124	100.0%

¿ Consume Ud. o ha consumido queso paria?

P11 ¿Qué motivos le obligan a comprar queso paria?

	Valores	Frecuencia	%
1	Reuniones	17	12.2%
2	Consumo familiar	89	64.0%
3	Loncheras para niños	20	14.4%
4	Obsequios	7	5.0%
5	Desayunos	4	2.9%
6	Lonche	2	1.4%
		139	100.0%

¿Qué motivos le obligan a comprar queso paria?

P12 Valoración de queso paria: Sabor

97.3%

SABOR		Frecuencia	%
1	Muy importante	67	59.3%
2	Importante	43	38.1%
3	Ni poco ni muy importante	3	2.7%
4	Poco importante	0	0.0%
5	No es importante	0	0.0%
		113	100.0%

P12 Valoración de queso paria:Calidad

99.1%

CALIDAD		Frecuencia	%
1	Muy importante	70	63.1%
2	Importante	40	36.0%
3	Ni poco ni muy importante	0	0.0%
4	Poco importante	0	0.0%
5	No es importante	1	0.9%
		111	100.0%

P12 Valoración de queso paria: Pasteurizado

82.1%

PASTEURIZADO		Frecuencia	%
1	Muy importante	45	40.2%
2	Importante	47	42.0%
3	Ni poco ni muy importante	16	14.3%
4	Poco importante	4	3.6%
5	No es importante	0	0.0%
		112	100.0%

Valoración: Pasteurizado

P12 Valoración de queso paria: Marca de Garantía

75.5%

MARCA DE GARANTIA		Frecuencia	%
1	Muy importante	41	37.3%
2	Importante	42	38.2%
3	Ni poco ni muy importante	21	19.1%
4	Poco importante	5	4.5%
5	No es importante	1	0.9%
		110	100.0%

Valoración: Marca de Garantía

P12 Valoración de queso paria: Textura

82.0%

TEXTURA		Frecuencia	%
1	Muy importante	53	47.7%
2	Importante	38	34.2%
3	Ni poco ni muy importante	19	17.1%
4	Poco importante	0	0.0%
5	No es importante	1	0.9%
		111	100.0%

P12 Valoración de queso paria: Presentación

71.8%

PRESENTACION		Frecuencia	%
1	Muy importante	36	32.7%
2	Importante	43	39.1%
3	Ni poco ni muy importante	25	22.7%
4	Poco importante	6	5.5%
5	No es importante	0	0.0%
		110	100.0%

P12 Valoración de queso paria: Contenido Nutricional

80.0%

CONTENIDO NUTRICIONAL		Frecuencia	%
1	Muy importante	48	43.6%
2	Importante	40	36.4%
3	Ni poco ni muy importante	16	14.5%
4	Poco importante	1	0.9%
5	No es importante	5	4.5%
		110	100.0%

P12 Valoración de queso paria: Precio

86.5%

PRECIO		Frecuencia	%
1	Muy importante	34	30.6%
2	Importante	62	55.9%
3	Ni poco ni muy importante	10	9.0%
4	Poco importante	5	4.5%
5	No es importante	0	0.0%
		111	100.0%

P12 Valoración de queso paria: Diversidad de Uso

73.6%

	DIVERSIDAD DE USO	Frecuencia	%
1	Muy importante	29	26.4%
2	Importante	52	47.3%
3	Ni poco ni muy importante	18	16.4%
4	Poco importante	6	5.5%
5	No es importante	5	4.5%
		110	100.0%

P13 ¿Estaría dispuesto a adquirir una nueva marca de queso paria?

	DIVERSIDAD DE USO	Frecuencia	%
1	Si	109	95.6%
2	No	5	4.4%
		114	100.0%

P16 ¿Qué empaque elegiría de nuestro queso paria?

DIVERSIDAD DE USO		Frecuencia	%
1	Bolsa sellada hermeticamente	71	71.0%
2	Plastico	11	11.0%
3	Otro	5	5.0%
4	No conozco	2	2.0%
5	Empaque al vacio	2	2.0%
6	Me da igual	2	2.0%
7	Papel ecologico	2	2.0%
8	Material biodegradable	2	2.0%
9	Presentacion tradicional	3	3.0%
		100	100.0%

P17 ¿Presentacion preferida?

	Valores	Frecuencia	%
1	250 gramos	54	40.3%
2	500 gramos	50	37.3%
3	1 kilo	27	20.1%
4	2 kilos a mas	3	2.2%
		134	100.0%

Promedio	0.54
Desviacion estandar	0.41
CV	74%

Moda	0.25
Mediana	0.50

P18 ¿Frecuencia de compra de queso paria?

	Valores	Frecuencia	%
1	Diario	2	1.8%
2	Interdiario	17	15.3%
3	Semanal	65	58.6%
4	Quincenal	12	10.8%
5	Mensual	13	11.7%
6	Bimestral	2	1.8%
		111	100.0%

P19 ¿Medio de difusión de queso San Antonio?

	Valores	Frecuencia	%
1	Facebook	83	40.9%
2	Web San Antonio	55	27.1%
3	Email	39	19.2%
4	Youtube	20	9.9%
5	Instagram	2	1.0%
6	Publicidad tradicional	1	0.5%
7	Ninguno	3	1.5%
		203	100.0%