



**UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE  
MENDOZA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA ZOOTECNISTA, AGRONEGOCIOS  
Y BIOTECNOLOGÍA**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
INGENIERO EN AGRONEGOCIOS**

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING  
PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE QUESOS EN LA  
EMPRESA INVERSIONES LICERA - 2019**

**Autor: Bach. Jhimy Omar Guerrero Cieza**

**Asesor: Dr. Alex Lenin Guivin Guadalupe**

**CHACHAPOYAS - PERÚ**

**2019**



**UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE  
MENDOZA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA ZOOTECNISTA, AGRONEGOCIOS  
Y BIOTECNOLOGÍA**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
INGENIERO EN AGRONEGOCIOS**

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING  
PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE QUESOS EN LA  
EMPRESA INVERSIONES LICERA - 2019**

**Autor: Bach. Jhimy Omar Guerrero Cieza**

**Asesor: Dr. Alex Lenin Guivin Guadalupe**

**CHACHAPOYAS - PERÚ**

**2019**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación está dedicado a mis padres, que con su bendición y consejos me han guiado por el camino correcto y me han brindado todo para ser una gran persona y futuro profesional. Les dedico este trabajo en gratitud al apoyo incondicional que me han dado y lo siguen haciendo.

A mis hermanos por su confianza, apoyo y comprensión, ellos han sido el principal motor para esforzarme día a día.

*Jhimy Omar*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco principalmente a Dios por darme el don de la fortaleza y perseverancia para alcanzar mis propósitos trazados.

A mis padres por la confianza que depositaron en mí y siempre estuvieron brindándome su apoyo incondicional. Agradezco infinitamente a mis hermanos por el apoyo y la comprensión.

A mis familiares quienes siempre me apoyaron, principalmente a mi tío Elí quien fue el principal impulsor para el inicio de este recorrido.

A cada uno de los profesores por los conocimientos impartidos para mi formación académica a lo largo de estos años, especialmente a mi asesor el Dr. Alex Lenin Guivin Guadalupe.

Finalmente agradezco a la empresa Inversiones Licera, por proporcionar la información necesaria para que este estudio se haga realidad.

*Jhimy Omar*

## **AUTORIDADES**

Dr. POLCARPIO CHAUCA VALQUI  
**RECTOR**

Dr. MIGUEL ÁNGEL BARRENA GURBILLÓN  
**VICERRECTOR ACADÉMICO**

Dra. FLOR TERESA GARCIA HUAMÁN  
**VICERRECTORA DE INVESTIGACIÓN**

Dr. NILTON LUIS MURGA VALDERRAMA  
**DECADO FIZAB**

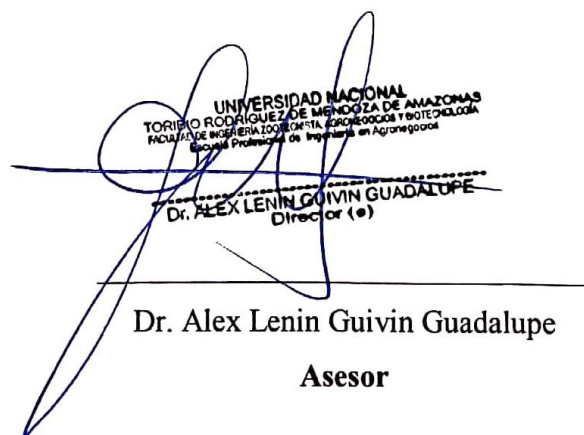
**VISTO BUENO DEL ASESOR DE LA TESIS**

**VISTO BUENO DEL ASESOR DE LA TESIS**

Yo, Alex Lenin Guivin Guadalupe, identificado con DNI N° 40777135, Lic. Comercio y Negocios Internacionales, con CLAD N° 11407, docente de la Escuela Profesional de Ingeniería en Agronegocios de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. Doy visto bueno, al informe de tesis titulado “**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE QUESOS EN LA EMPRESA INVERSIONES LICERA – 2019**”, presentado por el Bach. Jhimy Omar Guerrero Cieza, egresado de la Escuela Profesional de Ingeniería en Agronegocios de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

Doy fe de que esta investigación es coherente en su fondo y forma. Responde óptimamente a un análisis de consistencia lógica y metodológica.

Chachapoyas, agosto de 2019.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
TORIBIO RODRIGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS  
FACULTAD DE INGENIERIA Y TECNOLOGIA  
Escuela Profesional de Ingeniería en Agronegocios

Dr. ALEX LENIN GUIVIN GUADALUPE  
Director (e)

Dr. Alex Lenin Guivin Guadalupe  
Asesor

## **JURADO EVALUADOR**

---

Dra. Jenny Clarivel Núñez Marín

**PRESIDENTA**

---

Dr. Raúl Rabanal Oyarce

**SECRETARIO**

---

M Sc. Wigoberto Alvarado Chuqui

**VOCAL**

## DECLARACIÓN JURADA DE NO PLAGIO DE TESIS

### DECLARACIÓN JURADA DE NO PLAGIO DE TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL

Yo, **Jhimy Omar Guerrero Cieza** identificado con DNI N° 74808925, Bachiller de la Escuela Profesional de Ingeniería en Agronegocios, Facultad de Ingeniería Zootecnista, Agronegocios y Biotecnología de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor de la Tesis titulada: **“PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE QUESOS EN LA EMPRESA INVERSIONES LICERA – 2019”**, la misma que presento para obtener el título de Licenciada en Ingeniero en Agronegocios.
2. La Tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente, para la cual se ha respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo toda responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como los derechos sobre la obra y/o invención presentada. Asimismo me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para la UNTRM en favor de terceros por motivo de acciones, reclamaciones y conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones civiles y penales que de mi acción se deriven.

Chachapoyas, 05 de agosto de 2019.



**Firma del tesista**



# ACTA DE EVALUACIÓN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS



UNIVERSIDAD NACIONAL  
TORIBIO RODRÍGUEZ DE  
MENDOZA DE AMAZONAS

Secretaría General  
OFICINA DE GRADOS Y TÍTULOS

## ANEXO 3-N

### ACTA DE EVALUACIÓN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL

En la ciudad de Chachapoyas, el día 23 de Septiembre del año 2019, siendo las 13:00 horas, el aspirante Jhiny Omar Guerrero Cieza defiende en sesión pública la Tesis titulada: « Propuesta de plan estratégico de marketing para incrementar las ventas de quesos en la empresa Inversiones Licera - 2019 »

para obtener el Título Profesional de Ingeniero en Agronegocios a ser otorgado por la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, ante el Jurado Evaluador, constituido por:

Presidente : Dra. Jenny Clarivel Núñez Marín

Secretario : Dr. Raúl Rabanal Oyarce

Vocal : Msc. Wigoberto Alvarado Chugui

Procedió el aspirante a hacer la exposición de la Introducción, Material y método, Resultados, Discusión y Conclusiones, haciendo especial mención de sus aportaciones originales. Terminada la defensa de la Tesis presentada, los miembros del Jurado Evaluador pasaron a exponer su opinión sobre la misma, formulando cuantas cuestiones y objeciones consideraron oportunas, las cuales fueron contestadas por el aspirante.

Tras la intervención de los miembros del Jurado Evaluador y las oportunas respuestas del aspirante, el Presidente abre un turno de intervenciones para los presentes en el acto, a fin de que formulen las cuestiones u objeciones que consideren pertinentes.

Seguidamente, a puerta cerrada, el Jurado Evaluador determinó la calificación global concedida la Tesis para obtener el Título Profesional, en términos de:

Aprobado (  )

Desaprobado (  )

Otorgada la calificación, el Secretario del Jurado Evaluador lee la presente Acta en sesión pública. A continuación se levanta la sesión.

Siendo las ..... horas del mismo día y fecha, el Jurado Evaluador concluye el acto de sustentación de la Tesis para obtener el Título Profesional.

  
SECRETARIO

  
VOCAL

  
PRESIDENTE

OBSERVACIONES: .....

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>iv</b>
<b>AUTORIDADES</b> .....	<b>v</b>
<b>VISTO BUENO DEL ASESOR DE LA TESIS</b> .....	<b>vi</b>
<b>JURADO EVALUADOR</b> .....	<b>vii</b>
<b>DECLARACIÓN JURADA DE NO PLAGIO DE TESIS</b> .....	<b>viii</b>
<b>ACTA DE EVALUACIÓN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS</b> .....	<b>ix</b>
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>x</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>xii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>xiv</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>xv</b>
<b>ABSTRAC</b> .....	<b>xvi</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>II. MATERIALES Y MÉTODOS</b> .....	<b>3</b>
<b>2.1. Métodos</b> .....	<b>3</b>
2.1.1. Tipo de investigación.....	3
2.1.2. Diseño de la investigación .....	3
<b>2.2. Población y muestra</b> .....	<b>4</b>
2.2.1. Población .....	4
2.2.2. Muestra .....	4
<b>2.3. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos</b> .....	<b>4</b>
<b>2.4. Análisis de datos</b> .....	<b>5</b>
<b>2.5. Validez</b> .....	<b>5</b>
<b>2.6. Confiabilidad</b> .....	<b>5</b>
<b>III. RESULTADOS</b> .....	<b>6</b>
<b>3.1. Diagnostico situacional</b> .....	<b>6</b>

3.1.1.	Análisis del macro entorno .....	8
3.1.2.	Análisis del micro entorno (Fuerzas de Porter) .....	11
3.1.3.	Análisis FODA .....	13
3.1.4.	Matriz EFE.....	14
3.1.5.	Matriz EFI.....	15
3.1.6.	Conclusión .....	15
<b>3.2.</b>	<b>Determinación del mercado meta .....</b>	<b>16</b>
<b>3.3.</b>	<b>Objetivos de marketing.....</b>	<b>18</b>
<b>3.4.</b>	<b>Estrategias de marketing .....</b>	<b>18</b>
3.4.1.	Marketing mix – las cuatro Ps .....	19
<b>3.5.</b>	<b>Programas de acción .....</b>	<b>27</b>
<b>3.6.</b>	<b>Presupuesto .....</b>	<b>28</b>
<b>3.7.</b>	<b>Evaluación.....</b>	<b>29</b>
3.7.1.	Evaluación sin plan estratégico de marketing.....	32
3.7.2.	Evaluación con plan estratégico de marketing .....	42
<b>IV.</b>	<b>DISCUSIÓN .....</b>	<b>56</b>
<b>V.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>57</b>
<b>VI.</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>58</b>
<b>VII.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>59</b>
<b>VIII.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>61</b>
	<b>Anexo 1: Instrumentos de recolección de datos .....</b>	<b>61</b>
	<b>Anexo 2: Validación de instrumentos .....</b>	<b>67</b>
	<b>Anexo 3: Matriz de consistencia .....</b>	<b>73</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz EFE.....	14
Tabla 2. Matriz EFI.....	15
Tabla 3. Factores demográficos .....	16
Tabla 4. Mercado meta .....	18
Tabla 5. Programas de acción .....	27
Tabla 6. Inversión en el plan de marketing.....	28
Tabla 7. Costos anuales .....	28
Tabla 8. Historial de ventas .....	29
Tabla 9. Terrenos y obras civiles .....	29
Tabla 10. Muebles y enseres.....	30
Tabla 11. Maquinaria y equipos con los que cuenta actualmente la empresa .....	30
Tabla 12. Inversión fija intangible.....	31
Tabla 13. Resumen de inversión.....	31
Tabla 14. Remuneraciones.....	31
Tabla 15. Costos de producción mensual queso fresco .....	32
Tabla 16. Costo de producción anual queso fresco sin plan de marketing .....	33
Tabla 17. Costos de producción proyectados queso fresco sin plan de marketing.....	33
Tabla 18. Ingresos proyectados queso fresco sin plan de marketing.....	34
Tabla 19. Costo de producción mensual queso suizo .....	36
Tabla 20. Costos de producción un año queso suizo sin plan de marketing.....	37
Tabla 21. Costos proyectado cinco años queso suizo sin plan de marketing .....	37
Tabla 22. Ingresos proyectados queso suizo sin plan de marketing .....	38
Tabla 23. Estado de resultados proyectado a cinco años sin plan de marketing .....	39
Tabla 24. Flujo de caja proyectado sin plan de marketing .....	40
Tabla 25. Indicadores de rentabilidad del proyecto sin plan de marketing .....	41
Tabla 26. Costos de producción anual queso fresco con plan escenario positivo .....	42
Tabla 27. Cotos proyectados queso fresco con plan escenario positivo.....	43
Tabla 28. Ingresos proyectados queso fresco con plan escenario positivo.....	44
Tabla 29. Costos de producción anual queso suizo con plan escenario positivo.....	45
Tabla 30. Costos proyectados queso suizo con plan escenario positivo.....	45
Tabla 31. Ingresos proyectados queso suizo con plan escenario positivo .....	46
Tabla 32. Estado de resultados proyectado con plan escenario positivo .....	47

Tabla 33. Flujo de caja proyectado con plan escenario positivo .....	48
Tabla 34. Indicadores de rentabilidad del proyecto .....	49
Tabla 35. Análisis de riesgos .....	50
Tabla 36. Costos proyectados queso fresco con plan escenario pesimista .....	51
Tabla 37. Ingresos proyectados escenario pesimista .....	51
Tabla 38. Costos proyectados queso suizo con plan escenario pesimista.....	52
Tabla 39. Ingresos proyectados queso fresco con plan escenario pesimista .....	52
Tabla 40. Estado de resultados proyectado a cinco años .....	53
Tabla 41. Flujo de caja proyectado con plan escenario pesimista .....	54
Tabla 42. Indicadores de rentabilidad del proyecto .....	55

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Expresión gráfica del diseño de la investigación .....	4
Figura 2. Logo de la empresa.....	6
Figura 3. Organigrama "Montaña Dorada" .....	7
Figura 4. PBI por sectores económicos 2019 .....	9
Figura 5. Queso fresco pasteurizado "Montaña Dorada" .....	21
Figura 6. Queso tipo suizo "Montaña Dorada".....	21
Figura 7. Queso tipo suizo con el logo "Montaña Dorada" .....	22
Figura 8. Queso fresco con el logo "Montaña Dorada" .....	22
Figura 9. Canal de distribución "Inversiones Licera" .....	23

## RESUMEN

Actualmente las pequeñas y medianas empresas de nuestro país se encuentran en un entorno cada vez más competitivo, debido a los cambios que producen factores como el mayor uso del internet, la globalización de mercados, la inestabilidad política y económica, entre otros; todos estos factores son determinantes para el éxito de una empresa. Es por ello que una empresa no puede ingresar al mercado de manera improvisada, el plan estratégico de marketing es un instrumento de planificación que permite a una empresa tener mayores probabilidades de éxito en el mercado. Tomando en cuenta lo anterior, se planteó la presente investigación que tuvo como principal objetivo elaborar una propuesta de plan estratégico de marketing para incrementar las ventas en la empresa Inversiones Licera, quien tiene como marca comercial “Montaña Dorada”, para su correcto desarrollo inicialmente se realizó un diagnóstico situacional de la empresa, utilizando el análisis PEST y las cinco fuerzas de Porter, los cuales sirvió para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, mediante las matrices EFI y EFE se concluyó que la situación actual de la empresa es buena, como siguiente paso se determinó el mercado meta para queso fresco y queso tipo suizo, seguidamente se estableció los objetivos de marketing el cual para su respectivo cumplimiento se propuso las estrategias de marketing más adecuadas que al aplicarlas se estima un crecimiento de ventas anual del 20% en queso fresco pasteurizado y queso tipo suizo logrando un VAN igual a S/. 92,883.90 y una TIR igual a 25.5%, llegando a la conclusión que el plan estratégico de marketing es viable.

**Palabras clave:** Plan estratégico de marketing, ventas.

## ABSTRAC

Currently, the small and medium enterprises of our country are in an increasingly competitive environment, due to the changes produced by factors such as the greater use of the internet, the globalization of markets, political and economic instability, among others; All these factors are decisive for the success of a company. It is because a company cannot enter the market in an improvised way, the strategic marketing plan is a planning instrument that allows a company to have greater chances of success in the market. Taking into account the foregoing, the present investigation was raised, whose main objective was to prepare a proposal for a strategic marketing plan to increase sales in the company Inversiones Licera, which has as its trademark "Golden Mountain", for its correct development initially it made a situational diagnosis of the company, using the PEST analysis and the five forces of Porter, which served to determine the strengths, weaknesses, opportunities and threats, through the EFI and EFE matrices it was concluded that the current situation of the company is good As a next step, the target market for fresh cheese and Swiss-type cheese was determined, then the marketing objectives were established which, for their respective fulfillment, proposed the most appropriate marketing strategies that, when applied, estimates an annual sales growth of 20 % in pasteurized fresh cheese and Swiss cheese, achieving a VNA equal to S /. S/. 92,883.90 and an TIR equal to 25.5%, concluding that the strategic marketing plan is viable

Keywords: Strategic marketing plan, sales.



## I. INTRODUCCIÓN

Esta investigación tuvo como finalidad principal proponer un plan estratégico de marketing para incrementar las ventas de queso fresco pasteurizado y queso tipo suizo en la empresa Inversiones Licera, la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Chachapoyas, es una empresa joven dedicada a la producción y comercialización de lácteos de la mejor calidad, utilizando materias primas con los más altos estándares de calidad.

Para el correcto desarrollo de este estudio se utilizó la investigación del tipo descriptiva - propositiva. Se tuvo como objetivo general proponer un plan estratégico de marketing para incrementar las ventas de quesos en la empresa.

La empresa no cuenta con un plan estratégico de marketing y teniendo en cuenta los cambios constantes en el mercado y la fuerte competencia se hace necesario la elaboración de un plan estratégico de marketing. Según (Alcaide, Bernués, Díaz, Espinoza, y Muñiz, 2013) el plan estratégico de marketing es un instrumento de planificación imprescindible para el correcto funcionamiento de una empresa, independientemente de la industria en la que se encuentre, del tamaño y de los recursos que disponga. En simples palabras el plan estratégico de marketing nos muestra el camino hacia nuestro objetivo final.

Se busca que la empresa incremente el volumen de ventas de queso fresco pasteurizado y queso tipo suizo, para ello en la presente investigación se seleccionó las estrategias de marketing que más se adecuen a la realidad de la misma, y que permita diferenciarse de la competencia.

El desarrollo de la investigación se inició con el diagnóstico situacional de la empresa, en la cual se evaluó el macro entorno (factores externos que influyen en la empresa) y el micro entorno (factores internos) para ello se utilizó el análisis PEST y las Fuerzas de Porter respectivamente, seguidamente la información recopilada se resumió en un FODA y en las matrices de evaluación externa (MEFE) y evaluación interna (MEFI). El resultado final del diagnóstico

situacional es que la empresa se encuentra en una situación buena, teniendo la posibilidad de incrementar su producción y poder abarcar mayor mercado. Este resultado coincide con la investigación de (Espinoza, Iparraguirre, Toledo y Trinidad, 2016) quienes obtuvieron como resultado del diagnóstico situacional que la empresa se encuentra en una buena situación teniendo potencial para crecer en el mercado.

También se determinó el mercado meta para el queso fresco y queso tipo suizo teniendo en cuenta los factores demográficos, geográficos, psicográficos y el nivel socioeconómico de los potenciales consumidores para los productos mencionados. La estrategia de marketing que se seleccionó es la estrategia funcional o también conocida como marketing mix, esta estrategia permite a la empresa realizar mejoras en las variables: producto, precio, plaza y promoción.

Los resultados de esta investigación permiten concluir que el plan estratégico de marketing permitirá a la empresa incrementar sus ventas y por ende mejorar la rentabilidad, dado que después de realizar la evaluación se obtiene un VAN igual a S/. 92,883.90 y una TIR igual a 25.5%.

## **II. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **2.1. Métodos**

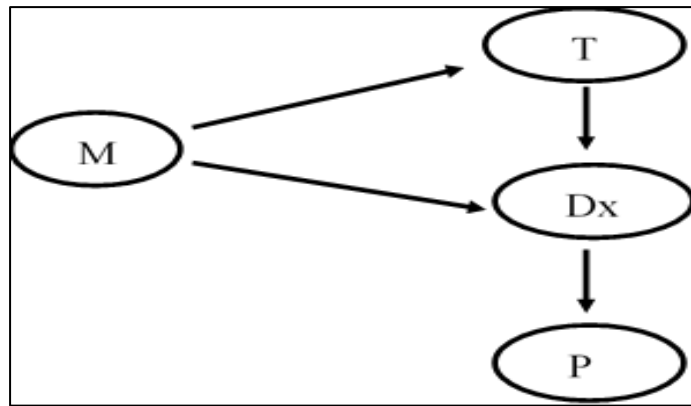
#### **2.1.1. Tipo de investigación**

El tipo de investigación utilizada fue la descriptiva, la cual según Hernández, Fernández, y Baptista (2014) este tipo de estudio describe situaciones y eventos, es decir cómo son y cómo se comportan determinados fenómenos. Busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se ha sometido a análisis.

#### **2.1.2. Diseño de la investigación**

Hernández, et al (2014) El diseño de la investigación es un valioso instrumento que orienta y guía al investigador en un conjunto de pautas a seguir, en un estudio o experimento; es de carácter flexible, no un recetario rígido. Este instrumento le permitirá al investigador definir la forma adecuada de encontrar las respuestas de las incógnitas tomadas en cuenta en el estudio, además permite establecer las estrategias a seguir para obtener resultados reales.

El diseño que corresponde a la presente investigación es el no experimental, porque las variables (plan estratégico de marketing e incremento de ventas) no se someten al control ni intervención del investigador, sino a un diagnóstico y evaluación. El diseño de la investigación se expresa en el siguiente gráfico:



*Figura 1.* Expresión gráfica del diseño de la investigación

*Fuente: Metodología para la investigación*

Dónde: M = Muestra  
 T = Estudio teórico  
 Dx = Diagnóstico de la realidad  
 P = Propuesta

## **2.2. Población y muestra**

### **2.2.1. Población**

La población para el presente estudio estuvo conformada por los habitantes de la ciudad de Chachapoyas, los cuales son considerados como potenciales clientes; estos hacen un total de: 32,578 según datos proyectados por el INEI.

### **2.2.2. Muestra**

El número de muestra con el que se trabajó en esta investigación se determinó a criterio del investigador,  $n = 80$ .

## **2.3. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos**

En este estudio la técnica que se utilizó para la recolección de datos fue la encuesta, la cual es un procedimiento en el que el investigador recopila datos mediante instrumentos previamente diseñados.

El instrumento utilizado fue el cuestionario que consiste en un conjunto de preguntas que deben ser contestadas por los individuos que conforman la muestra. Se consideró dos cuestionarios uno dirigido a los miembros de la empresa y otro dirigido a clientes potenciales.

#### **2.4. Análisis de datos**

Para el respectivo análisis de los datos obtenidos en este estudio fue necesario el uso del programa Excel de Microsoft Office para realizar los cálculos necesarios en la etapa de evaluación del plan estratégico de marketing, en esta etapa se analizaron y procesaron los egresos e ingresos de la empresa para evaluar la rentabilidad, cabe recalcar que se utilizó el método del promedio para estandarizar los datos. También se utilizó el software estadístico SPSS versión 22 para procesar los datos obtenidos en las encuestas y realizar los cálculos estadísticos: gráficos y porcentajes que sirvieron para realizar el análisis interno y externo.

#### **2.5. Validez**

La validez de los instrumentos utilizados para este estudio se determinó mediante el juicio de especialistas en el contenido del tema del presente estudio.

#### **2.6. Confiabilidad**

Se determinó la confiabilidad mediante el coeficiente de alfa de Cronbach, el cual nos indica que mientras el valor de alfa se encuentre más cerca de 1, mayor será la confiabilidad, se obtuvo un alfa de Cronbach igual a 0.86 y 0.81 para los cuestionarios A y B respectivamente, indicando que la confiabilidad es aceptable.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Diagnostico situacional

La empresa Inversiones Licera es una empresa dedicada a la producción y comercialización de lácteos tales como: Quesos, Yogures y Manjares. Su principal punto de venta se encuentra ubicado en el Jr. 3 Esquinas 509 – Chachapoyas, la planta procesadora está ubicada en el Jr. Unión S/N Cuadra 02, en la Comunidad Campesina Levanto, Distrito Levanto, Provincia Chachapoyas, Región Amazonas.

Inició sus actividades comerciales en el mes de mayo del año 2018 llevando un año en el mercado hasta la actualidad, una empresa joven y emprendedora que busca el desarrollo integral de todos los actores involucrados en la cadena productiva.

Para este estudio de investigación se está tomando en cuenta el queso fresco pasteurizado y el queso tipo suizo, debido a que estos dos productos tienen una mayor participación en las ventas y generan un mayor porcentaje de los ingresos de la empresa.



*Figura 2.* Logo de la empresa.

Fuente: Inversiones Licera

### **Visión de la empresa**

“Para el 2021 ser la empresa líder en producción y comercialización de productos lácteos en la región Amazonas, reconocida por su alta calidad con la máxima frescura e higiene”

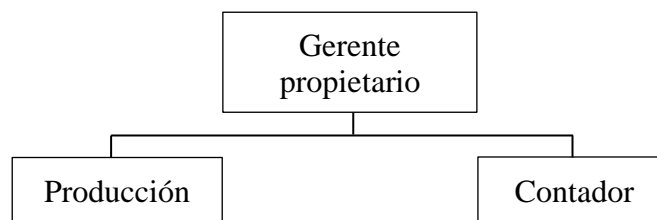
### **Misión de la empresa**

“Somos una empresa joven e innovadora que presenta al mercado una variedad de productos lácteos de muy buena calidad a personas que se enfocan en alimentarse de manera saludable y nutritiva”.

### **Valores corporativos**

- Integridad
- Responsabilidad
- Eficiencia

### **Organigrama**



*Figura 3. Organigrama "Montaña Dorada"*

*Fuente: Inversiones Licera*

### **3.1.1. Análisis del macro entorno**

#### **a. Fuerzas políticas (P)**

##### **Estabilidad política**

(Mercados y Regiones, 2019) La estabilidad política de un país es un pilar fundamental, debido a que ésta influye en el crecimiento del mismo. En el año 2018 el Perú ha tenido perturbaciones en la política, dentro de las cuales estuvieron involucrados temas como corrupción en el poder judicial, vacancia presidencial, enfrentamientos entre los partidos políticos en el congreso, entre otros. A pesar de esta inestabilidad política vista en el país la economía creció alrededor de 4.0% en el año 2018 siendo favorecida por la solidez del marco institucional peruano.

Se concluye que la inestabilidad política del país influye negativamente en las empresas; sin embargo, se espera que mejore en los próximos años favoreciendo a las pequeñas y medianas empresas.

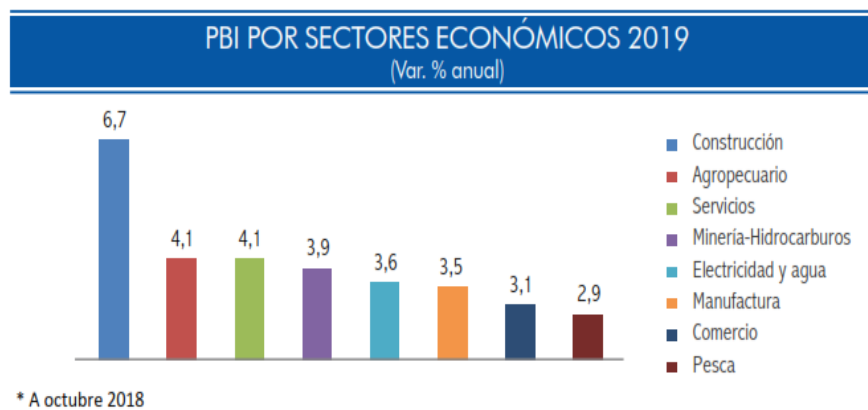
#### **b. Fuerzas económicas y financieras (E)**

##### **PBI nacional**

(Ministerio De Economía Y Finanzas, 2019) En el año 2018 el crecimiento del PBI fue registrado en un 4%, manifestado principalmente por la dinámica favorable de la inversión privada asociada a una mayor inversión minera. Para el 2019 se proyecta un crecimiento de 4.2% del PBI nacional.

(Ministerio De Economía Y Finanzas, 2019) El sector Agropecuario es el de mayor crecimiento proyectado entre las actividades primarias, con una variación de 4,1%.





*Figura 4.* PBI por sectores económicos 2019

Fuente: MEF, INEI

### **PBI per cápita**

(La República, 2019) Informó que según el BCP se estima que el Producto Bruto Interno (PBI) per cápita en el Perú se duplicará en esta década y alcanzará los 10,000 dólares.

Se puede concluir que el incremento del PBI per cápita en el país beneficia a la empresa, dado que si el consumidor tiene un mayor ingreso per cápita, tiende a consumir más.

### **Riesgo país**

(COFACE: FOR TRADE, 2019) El riesgo país involucra la evaluación del riesgo general de impago de las empresas de un país y el entorno empresarial. Según los estudios económicos de COFACE: For Trade el Perú tiene un índice de riesgo país A4, esto significa un riesgo aceptable.

Este índice considerado como aceptable se puede ver como una oportunidad para la empresa dado que las micro y pequeñas empresas tienen mayores posibilidades de crecer, debido a la estabilidad del entorno empresarial.

### **Remuneración mínima vital**

La remuneración mínima vital es la cantidad mínima de dinero que se le paga a un trabajador que labora una jornada de 8 horas diarias en el Perú. Actualmente la remuneración mínima vital en nuestro país es de S/. 930.00 mensual.

### **c. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)**

#### **Tasa de crecimiento poblacional**

(IPSOS, 2018) En su informe “Estadística poblacional 2018” menciona que la tasa de crecimiento en el 2018 fue de 1.01%, para el 2019 se estima que será de 1.04%.

### **d. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

#### **Inversión en I+D**

(CONCYTEC, 2017) En nuestro país el porcentaje de inversión del PBI nacional destinado a la investigación y desarrollo es muy bajo, tan solo el 0.08% del Producto Bruto Interno del país, revelando de esta manera el atraso en el que se encuentra el Perú en relación con los países de la región.

El bajo porcentaje de inversión destinado a la investigación y desarrollo de los sectores económicos del país limita a las pequeñas y medianas empresas a crecer económicamente. Dado que muchas de ellas aún siguen utilizando técnicas y procedimientos de producción obsoletos. Sin embargo, cabe resaltar que en los últimos años se ha visto la existencia de programas nacionales que contribuyen al desarrollo del sector agropecuario mediante el cofinanciamiento de proyectos y subproyectos, se espera que en los próximos años el apoyo del estado hacia este sector sea mucho mayor.

## **Uso del internet**

(Instituto Nacional De Estadística E Informática, 2018) Según el INEI el 50.5% de la población de seis a más años en el Perú accede a internet, siendo en un mayor porcentaje los habitantes de la zona urbana, de igual manera en un mayor porcentaje los que utilizan internet lo hacen desde un teléfono celular.

Actualmente un gran porcentaje de las personas tienen acceso fácil y rápido a internet, esto beneficia significativamente a la empresa porque mediante este medio se puede lanzar campañas publicitarias y llegar a un mayor número de individuos del público objetivo a bajo costo.

### **3.1.2. Análisis del micro entorno (Fuerzas de Porter)**

#### **a. Amenaza de nuevos competidores**

En esta industria el ingreso de nuevos competidores puede ser de gran facilidad, debido al fácil acceso a la principal materia prima teniendo en cuenta que la región Amazonas es un potencial productor de leche y analizando la creciente demanda de quesos puede inspirar a empresarios con gran capital a ingresar a esta industria haciéndolo mucho más competitiva. Por lo tanto se puede considerar como una amenaza potencial para la empresa.

#### **b. Amenaza de productos sustitutos**

Existe un gran número de productos sustitutos para el queso, tales como: Mantequilla, mermelada, manjar, palta, etc. a nivel de empresa esto afectaría considerablemente en la rentabilidad, es por ese motivo que las empresas se ven obligadas a diversificar sus productos ofertando una gran variedad de quesos con mayor valor agregado enfocándose a clientes que prefieren productos frescos y saludables.

### **c. Poder de negociación de los clientes**

Dado que la fuente de ingresos de la empresa se basa principalmente en la venta de lácteos y teniendo en cuenta que la oferta de sus productos solo lo realiza al mercado de la ciudad de Chachapoyas, se puede considerar que los compradores si tienen poder de negociación.

### **d. Poder de negociación de los proveedores**

Se considera que los proveedores que en la gran mayoría pertenecen al distrito de levanto tienen poder de negociación con respecto a la materia prima (leche), dado que la empresa se provee de la materia prima de la misma zona, quién a su vez alberga un gran número de asociaciones dedicadas a la producción de quesos, las cuales ofrecen mayores alternativas a los proveedores para la comercialización de su producto.

### **e. Rivalidad entre los competidores**

La rivalidad entre los competidores en el mercado de quesos en la ciudad de Chachapoyas es bastante alta dado que existen diversas empresas y asociaciones que comercializan este producto, dentro de ellas operan importantes competidores como “La Chetina”, “Orquídea”, APASAT que ocupan un gran porcentaje de participación en el mercado, además existen otras asociaciones que también comercializan este producto, esto conlleva a que la competencia cada vez sea más intensa.

### **3.1.3. Análisis FODA**

#### **Fortalezas**

- Productos de alta calidad
- Personal altamente calificado
- Canales de distribución eficientes
- Materia prima con altos estándares de calidad
- Cultura innovadora

#### **Debilidades**

- No cuenta con registro sanitario
- Recursos financieros insuficientes
- Marca poco reconocida en el mercado
- Tecnología incipiente
- No realizan publicidad

#### **Oportunidades**

- Apoyo de instituciones públicas para el desarrollo del sector
- Existencia de demanda de insatisfecha
- Demanda de queso creciente
- Incremento de la inmigración en la ciudad de Chachapoyas
- Fácil acceso a internet

#### **Amenazas**

- Fuerte competencia en el mercado
- Proveedores con mayor poder de negociación
- Inestabilidad política del país
- Problemas ambientales
- Existencia de productos sustitutos

### 3.1.4. Matriz EFE

Tabla 1. *Matriz EFE*

<b>Factores determinantes de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Oportunidades</b>			
1. Existencia de demanda insatisfecha	0.14	4	0.56
2. Demanda de queso creciente	0.12	3	0.36
3. Incremento de la inmigración en la ciudad de Chachapoyas	0.12	3	0.36
4. Fácil acceso a internet	0.10	3	0.30
5. Apoyo de instituciones públicas para el desarrollo del sector	0.10	2	0.20
<b>Total</b>	<b>0.58</b>		<b>1.78</b>
<b>Amenazas</b>			
1. Fuerte competencia en el mercado	0.12	3	0.36
2. Proveedores con mayor poder de negociación	0.07	2	0.14
3. Inestabilidad política del país	0.06	2	0.12
4. Problemas ambientales	0.08	2	0.16
5. Existencia de productos sustitutos	0.09	2	0.18
<b>Total</b>	<b>0.42</b>		<b>0.96</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.74</b>

Fuente: Elaboración propia

El peso ponderado de las oportunidades es 1.78 y el de las amenazas es de 0.96, esto quiere decir que el entorno es favorable para la empresa, teniendo mayores oportunidades que amenazas.

El valor total obtenido después de desarrollar la MEFE de la empresa es de 2.72 lo que nos indica una respuesta buena a las oportunidades y amenazas, sin embargo esta respuesta se puede mejorar aprovechando las oportunidades y neutralizando las amenazas.

### 3.1.5. Matriz EFI

Tabla 2. *Matriz EFI*

<b>Factores determinantes de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Fortalezas</b>			
1. Productos de alta calidad	0.13	3	0.39
2. Personal altamente capacitado	0.14	4	0.56
3. Alta capacidad de producción	0.13	3	0.39
4. Materia prima con altos estándares de calidad	0.12	3	0.36
5. Cultura innovadora	0.12	3	0.36
<b>Total</b>	<b>0.64</b>		<b>2.06</b>
<b>Debilidades</b>			
1. No cuenta con registro sanitario	0.09	2	0.18
2. Recursos financieros insuficientes	0.06	1	0.06
3. Marca poco reconocida en el mercado	0.08	2	0.16
4. Tecnología incipiente	0.05	2	0.1
5. No realizan publicidad	0.08	1	0.08
<b>Total</b>	<b>0.36</b>		<b>0.4</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.64</b>

Fuente: Elaboración propia

La matriz EFI de la empresa Inversiones Licera proporciona como resultado final 2.64 indicando que la empresa es ligeramente más fuerte que débil, pero este resultado se puede mejorar consiguiendo reducir el impacto de las debilidades y aprovechando las fortalezas con las que se cuenta.

### 3.1.6. Conclusión

Se concluye que la situación actual de la empresa teniendo en cuenta la escala de Likert (Mala = 0 - 1, Regular = 1 - 2, Buena = 2 - 3, Muy buena = 3 - 4 y Excelente = 4 - 5) es buena en relación con la respuesta que tiene hacia los factores del entorno y en relación con el manejo de los factores internos. Resaltando internamente la alta capacidad de producción que posee la empresa y externamente la demanda insatisfecha existente a nivel local y regional.

### 3.2. Determinación del mercado meta

Para la determinación del mercado meta de quesos en la ciudad de Chachapoyas se analizó detalladamente los resultados obtenidos en el cuestionario B dirigido a clientes potenciales, para realizar la segmentación de manera sistematizada se tomó en cuenta los siguientes factores:

#### a. Demográficos

En la siguiente tabla se muestra la segmentación de mercado teniendo en cuenta el factor demográfico, cabe mencionar que en la variable edad se considera de 18 años a más porque mayormente las personas a partir de esta edad en adelante tienen sus propios ingresos económicos, pero esto no limita la compra a menores de edad.

Tabla 3. *Factores demográficos*

<b>Edad</b>	18 años a más
<b>Sexo</b>	Masculino y femenino
<b>Ocupación</b>	Personas dedicadas a la preparación de alimentos
<b>Educación</b>	Todos

Fuente: Elaboración propia

#### b. Geográficos

Según los resultados obtenidos de la encuesta realizada se pudo notar que los consumidores ubicados en las urbanizaciones: Yance, La Laguna y Santo Domingo se inclinan por un mayor consumo de queso tipo suizo. Mientras que los consumidores residentes en las urbanizaciones: Luya Urco, Pedro Castro, e Higos Urco, tienden mayormente a consumir queso fresco.

#### c. Psicográficos

Según (Consultora Arellano, 2017) los consumidores en el Perú se clasifican según su estilo de vida en seis estilos: Los sofisticados, los progresistas, las



Modernas, los formalistas, las conservadoras y los austeros. Basándose en estos seis estilos de vida de consumidores, la empresa puede atender los siguientes segmentos: los sofisticados, los progresistas y las modernas con queso suizo, las conservadoras, los progresistas y los austeros con queso fresco pasteurizado.

#### **d. Socio económico**

(IPSOS APOYO, 2018) en su informe sobre los Niveles Socioeconómicos del Perú establece cinco niveles: El segmento A, con ingresos familiares mensuales de S/.10,622, en promedio; el B, con S/.5,126; el C, con S/.3,261; el D, con S/.1,992, y el E, con ingresos menores a S/.1,027.

Según las encuestas realizadas la empresa podría atender a los niveles socioeconómicos B y C ofertando queso suizo, debido a que los consumidores que se encuentran en estos niveles son más instruidos, es decir tienen mayor conocimiento de productos de calidad inclinándose por un mayor consumo de queso tipo suizo. Se pudo notar que los consumidores que tienen ingresos promedios similares a los del NSE D y E consumen mayormente queso fresco por lo tanto se estaría dirigiendo este producto a esos segmentos.

## Resumen del mercado meta

Tabla 4. *Mercado meta*

<b>PRODUCTO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO</b>
<b>Queso fresco pasteurizado</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Consumidores de 18 años a más.</li><li>✓ Personas dedicadas a la preparación de alimentos.</li><li>✓ Residentes en los barrios: Pedro Castro, Higos Urco, La Laguna, Luya Urco, Yance y Santo Domingo.</li><li>✓ Consumidores: formalistas, conservadoras y los austeros.</li><li>✓ Nivel socioeconómico D y E.</li></ul>
<b>Queso suizo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Consumidores de 18 años a más.</li><li>✓ Residentes en los barrios: La Laguna, Yance y Santo Domingo.</li><li>✓ Según los estilos de vida: los sofisticados, las modernas y los progresistas.</li><li>✓ Nivel socioeconómico B y C.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

### 3.3. Objetivos de marketing

Incrementar las ventas de queso fresco y queso tipo suizo en un rango del 20% anual sobre el volumen de ventas actual de la empresa Inversiones Licera.

### 3.4. Estrategias de marketing

Después de realizar el diagnóstico situacional de la empresa, se decidió que la estrategia de marketing más adecuada es la estrategia del marketing mix, esta permite a la empresa controlar y manipular las variables: producto, precio, plaza y promoción.

### **3.4.1. Marketing mix – las cuatro Ps**

#### **a. Producto**

Los productos que ofrece la empresa Inversiones Licera son de consumo alimenticio, derivados lácteos (Queso, Yogurt, Manjar) para este estudio de investigación se está tomando en cuenta principalmente dos tipos de queso: el fresco y el tipo suizo, los clientes finales comparan cuidadosamente una serie de factores al momento de realizar una compra de quesos dentro de los cuales resalta el factor calidad como el más importante, esto se relaciona con la tendencia del consumidor actual el cual es mucho más exigente en cuanto a calidad del producto se refiere, en este caso el consumidor busca un queso con buena textura, sabor, color y olor.

Debido a la exigencia del consumidor actual es necesario identificar la propuesta de valor que la empresa ofrece. Después de un minucioso análisis se logró identificar la propuesta de valor con la que se cuenta actualmente:

- Productos saludables, nutritivos y de buena calidad como resultado de sus altos valores nutricionales, ingredientes y proceso de elaboración con los más altos estándares de salubridad.
- Brinda al cliente la posibilidad de realizar pedidos y enviarlos a cualquier lugar dentro o fuera de la región.

Sin embargo, ésto no es suficiente para diferenciarse de la competencia, por ende se propone lo siguiente:

- Gestionar el registro sanitario para productos lácteos.
- Modificar el diseño del logo de la empresa, agregar un slogan y etiqueta de propiedades nutritivas; que permita comunicar de manera transparente al consumidor la composición del producto.

- Añadir un código QR en la etiqueta para que el consumidor conozca la trazabilidad del producto que está consumiendo.

## **1. Gestión del registro sanitario**

En el diagnóstico situacional realizado se pudo identificar que la empresa no cuenta con registro sanitario, debido a que éste es un requisito importante para la comercialización de productos lácteos obligatoriamente se debe realizar las gestiones necesarias para su obtención. Este registro emitido por DIGESA genera mayor confianza al consumidor y además permite diferenciarse de la competencia ilegal.

### **Requisitos para la obtención del registro sanitario**

Para la obtención de registro sanitario de productos alimenticios se necesita cumplir con los siguientes requisitos:

- ✓ La Clave sol (SUNAT).
- ✓ Informe de resultados de análisis microbiológico y físico-químico emitido por un Laboratorio acreditado o por el laboratorio de control de Calidad de la empresa.
- ✓ Información de la empresa solicitante.
- ✓ Nombre y marca del producto.
- ✓ Declaración de ingredientes y aditivos del producto (dosis, código SIN).
- ✓ Sistema de identificación del lote.
- ✓ Tipo, material del envase y presentación.
- ✓ Condiciones de almacenamiento.
- ✓ Tiempo de vida.
- ✓ Información de la etiqueta.
- ✓ Pago respectivo en el banco, con comprobante emitido a través del VUCE.

## 2. Modificación en el empaque del producto

Actualmente la empresa utiliza su logo en el empaque de algunos de sus productos, no en todos, siendo recomendable que se utilice en todos los productos que ésta ofrece para que la marca sea más reconocida.



*Figura 5. Queso fresco pasteurizado "Montaña Dorada"*



*Figura 6. Queso tipo suizo "Montaña Dorada"*

Se observa en la figura 5 y 6 que los quesos que ofrece la empresa no cuentan con logo y etiqueta, teniendo en cuenta esto, la propuesta es la siguiente:

1. El empaque será el mismo que se está utilizando actualmente, pero para lograr diferenciarse de la competencia se deberá añadir: logo de la empresa, slogan, etiqueta de propiedades y código QR a todos los productos.

Con el código QR los clientes tendrán la posibilidad de conocer la trazabilidad del producto, porque mediante el uso de un teléfono móvil podrán escanearlo y automáticamente ser dirigidos a una plataforma digital que contendrá información relacionada a la trazabilidad del producto, puntos de venta y datos de contacto de la empresa.

Al añadir estos elementos a los productos permitirá: diferenciarse de la competencia, publicitar la marca, generar mayor confianza y sensación de estatus y exclusividad al cliente; logrando posicionarse en la mente del mismo. En las figuras que se muestra a continuación se observa cómo sería la presentación del producto con la propuesta que se está dando.



*Figura 7. Queso tipo suizo con el logo "Montaña Dorada"*



*Figura 8. Queso fresco con el logo "Montaña Dorada"*

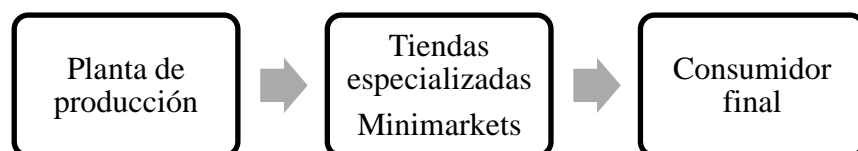
## b. Precio

Los precios están determinados en base a los costos de producción y a los precios que maneja la competencia, según las encuestas realizadas a los clientes un mayor porcentaje de los mismos afirmaron que se encuentran de acuerdo con los precios que actualmente se manejan en el mercado, es decir S/. 2.50 por un queso fresco de 180 gr y por un queso tipo suizo de 250 gr S/. 5.50.

Los precios son susceptibles a cambios generados principalmente por la competencia, los costos de producción y el valor agregado que se ofrece. Teniendo en cuenta que nuestra propuesta de valor se enfoca principalmente en la calidad del producto y no en precios bajos, se recomienda que se mantengan los precios actuales ya que los productos van dirigidos a segmentos específicos.

## c. Plaza

La empresa actualmente utiliza el siguiente canal de distribución:



*Figura 9. Canal de distribución "Inversiones Licera"*

Fuente: Elaboración propia

El canal de distribución inicia en la planta procesadora ubicada en el Distrito Levanto, luego el producto terminado es transportado a la ciudad Chachapoyas dónde es distribuido a las tiendas especializadas elegidas estratégicamente con la finalidad de llegar al consumidor de todos los segmentos geográficos definidos anteriormente.

El canal de distribución se mantendrá ya que permite cubrir los segmentos de mercado elegidos geográficamente, de igual manera de acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta a clientes potenciales un mayor porcentaje afirmaron que acostumbran a adquirir quesos en las bodegas y minimarkets de sus respectivos barrios o sectores debido a la cercanía les toma menor tiempo que ir de compras a los mercados de la ciudad.

Se espera que la cobertura del mercado sea intensiva, es por ello que se debe formar alianzas estratégicas con las tiendas especializadas elegidas como puntos de distribución de los productos, éstas deben cumplir con los siguientes requisitos:

- ✓ Ubicación estratégica.
- ✓ Alta recurrencia de clientes.
- ✓ Internamente distribuida adecuadamente.

Dentro de las tiendas los productos Montaña Dorada deben estar ubicados en un lugar visible en la zona de exhibición de productos.

#### **d. Promoción**

Actualmente la empresa no realiza ningún tipo de publicidad, y lo evidencia los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los clientes quienes el 100% de los encuestados afirmaron no haber visto ni escuchado ninguna publicidad de la marca “Montaña Dorada”, es por la falta de publicidad que la marca no es reconocida en el mercado. Por tal motivo se hace necesario una campaña publicitaria que permita dar a conocer a los clientes la propuesta de valor que ofrecen los productos de la empresa. Para ello se debe utilizar herramientas de publicidad de fácil acceso para los clientes.

#### **Herramientas de publicidad**

Según los resultados obtenidos de la encuesta un mayor porcentaje de los encuestados afirmaron que el medio de comunicación al cual tienen fácil



acceso es las redes sociales como: Facebook, WhatsApp e Instagram; seguido de un cierto porcentaje que afirma tener más fácil acceso a la radio.

- **E-Marketing**

Existe una cuenta en Facebook, se mejorará la presentación y la administración de la misma, en ella se brindará información sobre los productos que ofrece la empresa, datos de contacto, puntos de distribución, eventos en los que participará, etc.

Además se utilizará la herramienta de marketing Facebook Ads, esta herramienta segmenta la búsqueda y ajusta los anuncios de acuerdo con las características del público objetivo permitiendo promocionar de manera intensiva los productos de la empresa.

También se incluirá otras redes sociales como Instagram y WhatsApp que servirán como medio de comunicación para pedidos de grandes volúmenes de productos. Así mismo se creará una página web en la cual se brindará información sobre la trazabilidad de los productos que ofrece la empresa.

- **Radio**

La radio es el segundo medio de comunicación al cual los posibles clientes de la empresa tienen mayor acceso, por tal motivo se plantea una campaña publicitaria radial, para ello se elegirá a la emisora radial que más audiencia tenga en la ciudad de Chachapoyas.

Para la composición del anuncio publicitario en radio se debe tener en cuenta las siguientes características:

- **Descriptivo:** describe las ventajas de la marca frente a los competidores.

- **Dramatizado:** se crea una historia que haga alusión a la marca.
- **Testimonial:** se relata una experiencia positiva con la marca.
- **Musical:** incorporar una melodía específicamente para la marca permitiendo reconocer fácilmente al anuncio de la empresa.

- **Tarjetas, afiches trípticos y banners**

Se contará con tarjetas de presentación, afiches y trípticos; los cuales mostrarán los productos que ofrece y la información de contacto de la empresa. Esto permitirá que los productos que se ofrecen logren ser conocidos por un mayor número de posibles clientes. Estos medios de publicidad serán distribuidos en todos los puntos de distribución de la empresa, quienes serán los encargados de distribuir a los clientes actuales y futuros. Así mismo se contará con banners publicitarios los cuales serán utilizados en las ferias agropecuarias en las que participe la empresa.

- **Ferias agropecuarias**

Las ferias agropecuarias son una gran oportunidad para dar a conocer a clientes potenciales nuestro producto y el gran valor que le ofrecemos. Por ello la empresa siempre debe participar en las ferias agropecuarias promocionando sus productos repartiendo tarjetas, afiches y trípticos.

### 3.5. Programas de acción

Tabla 5. *Programas de acción*

ACTIVIDADES	ÁREA ENCARGADA	PLAN DE ACCIÓN							
		Mes 1				Mes 2			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Trámites para obtención de registro sanitario	Gerencia general	■	■						
Diseño de logo, etiqueta y código QR	Gerencia general	■	■						
Selección de tiendas especializadas en los nuevos segmentos	Gerencia general		■						
Mejora de la página de Facebook	Gerencia general			■					
Creación del anuncio publicitario en Facebook	Gerencia general			■					
Creación de la página web	Gerencia general				■				
Contacto y firma de contrato con medios radiales	Gerencia general		■						
Diseño de tarjetas, afiches, trípticos y banners	Gerencia general	■							
Distribución de tarjetas, afiches y trípticos a los puntos de venta	Gerencia general					■			
Participación en Ferias Agropecuarias	Gerencia general	Cuando existan							

Fuente: Elaboración propia

### 3.6. Presupuesto

En la tabla 6 se muestra la inversión necesaria para las mejoras consideradas en la estrategia del marketing mix.

Tabla 6. *Inversión en el plan de marketing*

DESCRIPCIÓN	U.M	CANT	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
Trámites para obtención de registro sanitario	Global	1	S/ 390.00	S/ 390.00
Diseño de logo, etiqueta y código QR	Global	1	S/ 600.00	S/ 600.00
Análisis microbiológicos y físico químicos	Global	1	S/ 650.00	S/ 650.00
Mejoramiento de la página de Facebook	Global	1	S/ 100.00	S/ 100.00
Creación del anuncio publicitario en Facebook Ads	Global	1	S/ 200.00	S/ 200.00
Creación de la página web	Global	1	S/ 200.00	S/ 200.00
Diseño de tarjetas, banners y trípticos	Global	1	S/ 50.00	S/ 50.00
<b>TOTAL</b>				<b>S/ 2,190.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. *Costos anuales*

DESCRIPCIÓN	U.M	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
<b>Materiales e insumos</b>				<b>S/ 2,350.00</b>
Afiches	Millar	3	S/ 200.00	S/ 600.00
Trípticos	Millar	3	S/ 300.00	S/ 900.00
Tarjetas	Millar	3	S/ 150.00	S/ 450.00
Banners y Roll screen	Millar	2	S/ 200.00	S/ 400.00
<b>Servicios de terceros</b>				<b>S/ 3,000.00</b>
Anuncios en medio radial	Mes	12	S/ 200.00	S/ 2,400.00
Internet	Mes	12	S/ 50.00	S/ 600.00
<b>Otros</b>				<b>S/ 2,000.00</b>
Participación en Ferias Agropecuarias	Global	1	S/ 1,000.00	S/ 2,000.00
<b>TOTAL</b>				<b>S/ 7,350.00</b>

Fuente: Elaboración propia

### 3.7. Evaluación

El plan estratégico de marketing propuesto solo se aplicará si los indicadores económicos VAN y TIR obtenidos son mayores que los obtenidos en condiciones normales; es decir, sin un plan de marketing. Para demostrarlo compararemos los resultados obtenidos en la evaluación económica proyectada a cinco años sin plan estratégico de marketing con la evaluación económica con plan estratégico de marketing.

#### Historial de ventas

La siguiente tabla muestra el historial de ventas promedio mensuales de queso fresco pasteurizado y queso suizo en el período mayo 2018 – mayo 2019.

Tabla 8. *Historial de ventas*

<b>PRODUCTO</b>	<b>MENSUAL (Unds)</b>	<b>MENSUAL (S/.)</b>
Queso fresco	3600	S/. 8,280.00
Queso suizo	1350	S/. 7,425.00

Fuente: Elaboración propia

#### Inversión inicial

Las siguientes tablas que se muestran a continuación contienen información sobre los activos con los que cuenta actualmente la empresa.

Tabla 9. *Terrenos y obras civiles*

<b>CONCEPTO</b>	<b>UND</b>	<b>CANT</b>	<b>C.U</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
<b>I. TERRENOS</b>	<b>m2</b>	<b>160</b>	<b>S/ 200.00</b>	<b>S/ 32,000.00</b>
<b>II. INFRAESTRUCTURA PRINCIPAL</b>				<b>S/ 60,000.00</b>
Planta de procesamiento	m2	120	S/ 500.00	S/ 60,000.00
<b>III. INFRAESTRUCTURA COMPLEMENTARIA</b>				<b>S/ 2,400.00</b>
Accesos y Veredas	m2	8	S/ 300.00	S/ 2,400.00
<b>TOTAL TERRENOS Y OBRAS CIVILES</b>				<b>S/ 94,400.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. *Muebles y enseres.*

DESCRIPCIÓN	CANT	C.U	TOTAL
Escritorios de madera	2	400	S/ 800.00
Mesas	2	200	S/ 400.00
Sillones	2	200	S/ 400.00
Sillas de madera	3	50	S/ 150.00
Armarios	2	150	S/ 300.00
<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>			<b>S/ 2,050.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. *Maquinaria y equipos con los que cuenta actualmente la empresa*

DESCRIPCIÓN	CANT	VALOR UNIT	TOTAL
<b>MAQUINARIA</b>			<b>S/ 11,500.00</b>
Maquina envasadora	1	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00
Cámara de frio	1	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00
Cocina industrial	1	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00
<b>EQUIPOS</b>			<b>S/ 27,190.00</b>
Balanza analítica	1	S/ 1,300.00	S/ 1,300.00
Tina quesera (500 Lts)	2	S/ 2,500.00	S/ 5,000.00
Mesa de trabajo acero inoxidable	2	S/ 1,500.00	S/ 3,000.00
Moldes de queso	200	S/ 40.00	S/ 8,000.00
Prensa (100 quesos)	2	S/ 3,000.00	S/ 6,000.00
Lira	1	S/ 100.00	S/ 100.00
Bastidor	2	S/ 50.00	S/ 100.00
Jarras	4	S/ 25.00	S/ 100.00
Lactodensímetro	1	S/ 120.00	S/ 120.00
Refractómetro	1	S/ 350.00	S/ 350.00
Termómetro	1	S/ 120.00	S/ 120.00
Kit de utensilios diversos	1	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00
Andamios de acero	1	S/ 600.00	S/ 600.00
Ollas de aluminio	4	S/ 200.00	S/ 800.00
Balanza digital	1	S/ 600.00	S/ 600.00
<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>			<b>S/ 2,600.00</b>
Equipos de Computo	1	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00
Impresoras	1	S/ 600.00	S/ 600.00
<b>TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO</b>			<b>S/ 41,290.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. *Inversión fija intangible*

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
Licencia Municipal	S/ 250.00
Habilitación Sanitaria de Planta	S/ 1,000.00
Constitución y tramites de SUNAT	S/ 1,000.00
<b>TOTAL INVERSIÓN FIJA INTANGIBLE</b>	<b>S/ 2,250.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. *Resumen de inversión*

<b>CONCEPTO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>I. INVERSIÓN FIJA</b>	<b>S/ 139,990.00</b>
<b>I.1. INVERSIÓN FIJA TANGIBLE</b>	<b>S/ 137,740.00</b>
I.1.1. Terrenos y obras civiles	S /94,400.00
I.1.2. Maquinaria y equipo	S /41,290.00
I.1.4. Muebles y enseres	S /2,050.00
<b>I.2. INVERSIÓN FIJA INTANGIBLE</b>	<b>S /2,250.00</b>
<b>II. GASTOS GENERALES (3%) I</b>	<b>S /4,199.70</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>S /144,189.70</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla que se muestra a continuación se observa las remuneraciones mensuales del personal de la empresa, cabe mencionar que para calcular los costos de producción se tuvo en cuenta el porcentaje de queso fresco y suizo producido en la empresa, teniendo como resultado que el 61% es queso fresco y el 39% es queso tipo suizo, los costos realizados se desarrollaron en función a estos porcentajes.

Tabla 14. *Remuneraciones*

<b>PERSONAL</b>	<b>Índice de part.</b>	<b>Cant</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total (S/.)</b>	<b>Queso fresco (61%)</b>	<b>Queso suizo (39%)</b>
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>				<b>S/ 1,200.00</b>	<b>S/ 732.00</b>	<b>S/ 468.00</b>
Personal De Producción	1	1	S/1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 732.00	S/ 468.00
<b>MANO DE OBRA ADMINIST.</b>				<b>S/ 1,775.00</b>	<b>S/ 1,082.75</b>	<b>S/ 692.25</b>
Gerente General	0.25	1	S/2,500.00	S/ 625.00	S/ 381.25	S/ 243.75
Contador	0.5	1	S/2,300.00	S /1,150.00	S/ 701.50	S/ 448.50
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>S/ 2,975.00</b>	<b>S/ 1,814.75</b>	<b>S/ 1,160.25</b>

Fuente: Elaboración propia

### 3.7.1. Evaluación sin plan estratégico de marketing

#### A. Costos de producción de queso fresco

Tabla 15. Costos de producción mensual queso fresco

DESCRIPCIÓN	U.M	CANT	C.U	TOTAL
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>				<b>S/ 6,034.11</b>
<b>Mano de obra</b>				<b>S/ 732.00</b>
Personal De Producción	Mes	1	S/ 732.00	S/ 732.00
<b>Materias primas</b>				<b>S/ 5,26.68</b>
Leche fresca (mensual)	Litros	4536	S/ 1.10	S/ 4,989.60
Insumos Complementarios	Global	1	S/ 165.00	S/ 165.00
Empaque (mensual)	Und	3636	S/ 0.03	S/ 109.08
<b>Costos indirectos de fabricación</b>				<b>S/ 38.43</b>
Energía eléctrica	Mes	1	S/ 15.00	S/ 9.15
Agua	Mes	1	S/ 10.00	S/ 6.10
Artículos de limpieza (mensual)	Global	1	S/ 8.00	S/ 4.88
Servicios de mantenimiento y reparación	Global	1	S/ 20.00	S/ 12.20
Materiales para cuidar la inocuidad	Global	1	S/ 10.00	S/ 6.10
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>				<b>S/ 933.30</b>
<b>Personal</b>				<b>S/ 915.00</b>
Gerente general	Mes	1	S/ 305.00	S/ 305.00
Contador	Mes	1	S/ 610.00	S/ 610.00
<b>Materiales</b>				<b>S/ 18.30</b>
Útiles de oficina	Global	1	S/ 30.00	S/ 18.30
<b>GASTOS DE VENTAS</b>				<b>S/ 640.5</b>
Flete Levanto – Chachapoyas	Global	1	S/ 20.00	S/ 366.00
Flete distribución	Global	1	S/ 15.00	S/ 274.50
Publicidad y marketing	Global	1	S/ 0.00	S/ 0.00
<b>TOTAL COSTOS</b>				<b>S/ 7,513.36</b>

Fuente: Elaboración propia



Tabla 16. *Costo de producción anual queso fresco sin plan de marketing*

DESCRIPCIÓN	U.M	CANT	COSTO UNIT	TOTAL
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>				<b>S/ 72,409.32</b>
Mano de obra	Mes	12	S/ 732.00	<b>S/ 8,784.00</b>
Materias primas	Mes	12	S/ 5,263.68	<b>S/ 63,164.16</b>
Costos indirectos de fabricación	Mes	12	S/ 38.43	<b>S/ 461.16</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>				<b>S/ 13,212.60</b>
Personal	Mes	12	S/ 1,082.75	<b>S/ 12,993.00</b>
Materiales	Mes	12	S/ 18.30	<b>S/ 219.60</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>				<b>S/ 7,686.00</b>
Flete Levanto – Chachapoyas	Mes	12	S/ 366.00	S/ 4,392.00
Flete distribución	Mes	12	S/ 274.50	S/ 3,294.00
Publicidad y marketing	Mes	12	S/ 0.00	S/ 0.00
<b>TOTAL COSTOS</b>				<b>S/ 93,307.92</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. *Costos de producción proyectados queso fresco sin plan de marketing*

DESCRIPCIÓN	INCR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>		<b>S/ 72,409.32</b>	<b>S/ 75,567.53</b>	<b>S/ 78,883.65</b>	<b>S/ 82,365.57</b>	<b>S/ 86,021.59</b>
Mano de obra	0%	S/ 8,784.00	S/ 8,784.00	S/ 8,784.00	S/ 8,784.00	S/ 8,784.00
Materias primas	5%	S/ 63,164.16	S/ 66,322.37	S/ 69,638.49	S/ 73,120.41	S/ 76,776.43
Costos indirectos de fabricación	0%	S/ 461.16	S/ 461.16	S/ 461.16	S/ 461.16	S/ 461.16
<b>GASTOS DE ADMINISTRA</b>		<b>S/ 13,212.60</b>	<b>S/ 13,212.60</b>	<b>S/ 13,212.60</b>	<b>S/ 13,212.60</b>	<b>S/ 13,212.60</b>
Personal	0%	S/ 12,993.00	S/ 12,993.00	S/ 12,993.00	S/ 12,993.00	S/ 12,993.00
Materiales	0%	S/ 219.60	S/ 219.60	S/ 219.60	S/ 219.60	S/ 219.60
<b>GASTOS DE VENTAS</b>		<b>S/ 7,686.00</b>	<b>S/ 7,686.00</b>	<b>S/ 7,686.00</b>	<b>S/ 7,686.00</b>	<b>S/ 7,686.00</b>
Flete Levanto – Chachapoyas	0%	S/ 4,392.00	S/ 4,392.00	S/ 4,392.00	S/ 4,392.00	S/ 4,392.00
Flete distribución	0%	S/ 3,294.00	S/ 3,294.00	S/ 3,294.00	S/ 3,294.00	S/ 3,294.00
Publicidad y marketing	0%	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
<b>TOTAL COTOS</b>		<b>S/ 90,160.32</b>	<b>S/ 93,318.53</b>	<b>S/ 96,634.65</b>	<b>S/ 100,116.57</b>	<b>S/ 103,772.59</b>

Fuente: Elaboración propia

## Costo de producción unitario

Después de realizar los cálculos respectivos se determinó que el costo de producción unitario del queso fresco es igual a S/. 1.96.

## B. Ingresos proyectados a cinco años

A continuación se muestran los ingresos proyectados a cinco años de las ventas de queso fresco, cabe mencionar que se debe tener en cuenta lo siguiente:

**Precio de queso (180 gr) = S/. 2.30**

**Incremento en el precio = 0.00 %**

**Incremento anual en el volumen de ventas a partir del año dos = 5%**

Tabla 18. *Ingresos proyectados queso fresco sin plan de marketing*

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	Año 5
Queso fresco pasteurizado (Unds)	43200.00	45360.00	47628.00	50009.40	52509.87
Queso fresco pasteurizado (S/.)	S/ 99,360.00	S/ 104,328.00	S/ 109,544.40	S/ 115,021.62	S/ 120,772.70
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 99,360.00</b>	<b>S/ 104,328.00</b>	<b>S/ 109,544.40</b>	<b>S/ 115,021.62</b>	<b>S/ 120,772.70</b>

Fuente: Elaboración propia

## Punto de equilibrio

Para determinar el punto de equilibrio se utiliza la siguiente formula:

$$\text{Punto de Equilibrio} = CF / P_{vu} - C_{vu}$$

Dónde:

**CF:** Costos fijos

**Pvu:** Precio de venta unitario

**Cvu:** Costo variable unitario

<b>Costos fijos (mensual)</b>	S/ 2,511.98
<b>Precio de venta unitario</b>	S/ 2.30
<b>Costo variable unitario</b>	S/ 1.46

<b>Punto de equilibrio (unds x día)</b>	100
<b>Punto de equilibrio (S/. x día)</b>	S/ 229.85

El punto de equilibrio o también llamado punto muerto es la situación en la que la empresa no gana ni pierde, los ingresos obtenidos cubren los costos fijos y variables.

El punto de equilibrio del queso fresco en la empresa Inversiones Licera se logra produciendo 100 unidades al día, el cual en unidades monetarias es igual a S/. 229.85. Si la empresa logra superar este punto estaría obteniendo utilidades.

### C. Costos de producción de queso suizo

Tabla 19. Costo de producción mensual queso suizo

DESCRIPCIÓN	U.M	CANT	C.U	TOTAL
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>				<b>S/ 3,852.57</b>
<b>Mano de obra</b>				<b>S/ 468.00</b>
Personal De Producción	Mes	1	S/ 468.00	S/ 468.00
<b>Materias primas</b>				<b>S/ 3,360.00</b>
Leche fresca (mensual)	Litros	2700	S/ 1.10	S/ 2,970.00
Insumos Complementarios	Global	1	S/ 120.00	S/ 120.00
Empaque (mensual)	Und	1350	S/ 0.20	S/ 270.00
<b>Costos indirectos de fabricación</b>				<b>S/ 24.57</b>
Energía eléctrica	Mes	1	S/ 15.00	S/ 5.85
Agua	Mes	1	S/ 10.00	S/ 3.90
Artículos de limpieza (mensual)	Global	1	S/ 8.00	S/ 3.12
Servicios de mantenimiento y reparación	Global	1	S/ 20.00	S/ 7.80
Materiales para cuidar la inocuidad	Global	1	S/ 10.00	S/ 3.90
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>				<b>S/ 703.95</b>
<b>Personal</b>				<b>S/ 692.25</b>
Gerente general	Mes	1	S/ 243.75	S/ 243.75
Contador	Mes	1	S/ 448.50	S/ 448.50
<b>Materiales</b>				<b>S/ 11.70</b>
Útiles de oficina	Global	1	S/ 30.00	S/ 11.70
<b>GASTOS DE VENTAS</b>				<b>S/ 409.50</b>
Flete Levanto – Chachapoyas	Global	1	S/ 20.00	S/ 234.00
Flete distribución	Global	1	S/ 15.00	S/ 175.50
Publicidad y marketing	Global	1	S/ 0.00	S/ 0.00
<b>TOTAL COSTOS</b>				<b>S/ 4,966.02</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. *Costos de producción un año queso suizo sin plan de marketing*

DESCRIPCIÓN	U.M	CANT	C.U	TOTAL
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>				<b>S/ 46,230.84</b>
Mano de obra	Mes	12	S/ 468.00	<b>S/ 5,616.00</b>
Materias primas	Mes	12	S/ 3,360.00	<b>S/ 40,320.00</b>
Costos indirectos de fabricación	Mes	12	S/ 24.57	<b>S/ 294.84</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>				<b>S/ 8,447.40</b>
Personal	Mes	12	S/ 692.25	<b>S/ 8,307.00</b>
Materiales	Mes	12	S/ 11.70	<b>S/ 140.40</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>				<b>S/ 4,914.00</b>
Flete Levanto – Chachapoyas	Mes	12	S/ 234.00	S/ 2,808.00
Flete distribución	Mes	12	S/ 175.50	S/ 2,106.00
Publicidad y marketing	Mes	12	S/ 0.00	S/ 0.00
<b>TOTAL COSTOS</b>				<b>S/ 58,039.44</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. *Costos proyectado cinco años queso suizo sin plan de marketing*

DESCRIPCIÓN	INCR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>		<b>S/46,230.84</b>	<b>S/48,246.84</b>	<b>S/50,363.64</b>	<b>S/52,586.28</b>	<b>S/54,920.05</b>
Mano de obra	0%	S/ 5,616.00	S/ 5,616.00	S/ 5,616.00	S/ 5,616.00	S/ 5,616.00
Materias primas	5%	S/40,320.00	S/42,336.00	S/44,452.80	S/46,675.44	S/49,009.21
Costos indirectos de fabricación	0%	S/ 294.84	S/ 294.84	S/ 294.84	S/ 294.84	S/ 294.84
<b>GASTOS DE ADMINISTRA</b>		<b>S/ 8,447.40</b>	<b>S/ 8,447.40</b>	<b>S/ 8,447.40</b>	<b>S/ 8,447.40</b>	<b>S/ 8,447.40</b>
Personal	0%	S/ 8,307.00	S/ 8,307.00	S/ 8,307.00	S/ 8,307.00	S/ 8,307.00
Materiales	0%	S/ 140.40	S/ 140.40	S/ 140.40	S/ 140.40	S/ 140.40
<b>GASTOS DE VENTAS</b>		<b>S/ 4,914.00</b>	<b>S/ 4,914.00</b>	<b>S/ 4,914.00</b>	<b>S/ 4,914.00</b>	<b>S/ 4,914.00</b>
Flete Levanto – Chachapoyas	0%	S/ 2,808.00	S/ 2,808.00	S/ 2,808.00	S/ 2,808.00	S/ 2,808.00
Flete distribución	0%	S/ 2,106.00	S/ 2,106.00	S/ 2,106.00	S/ 2,106.00	S/ 2,106.00
Publicidad y marketing	0%	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
<b>TOTAL COTOS</b>		<b>S/ 58,039.44</b>	<b>S/ 60,055.44</b>	<b>S/ 62,172.24</b>	<b>S/ 64,394.88</b>	<b>S/ 66,728.65</b>

Fuente: Elaboración propia

### Costo de producción unitario

Después de realizar los cálculos respectivos se determinó que el costo de producción unitario del queso suizo es igual a S/. 3.38.

### D. Ingresos proyectados a cinco años

A continuación se muestran los ingresos proyectados a cinco años de la venta de queso suizo, cabe mencionar que se debe tener en cuenta las especificaciones siguientes:

**Precio de queso (250 gr) = S/. 5.50**

**Incremento en el precio = 0.00 %**

**Incremento anual en el volumen de ventas a partir del año dos = 5%**

Tabla 22. *Ingresos proyectados queso suizo sin plan de marketing*

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	Año 5
Queso suizo (Unds)	16200.00	S/ 17,010.00	S/ 17,860.50	S/ 18,753.53	S/ 19,691.20
Queso suizo (S/.)	S/ 89,100.00	S/ 93,555.00	S/ 98,232.75	S/ 103,144.39	S/ 108,301.61
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 89,100.00</b>	<b>S/ 93,555.00</b>	<b>S/ 98,232.75</b>	<b>S/ 103,144.39</b>	<b>S/ 108,301.61</b>

Fuente: Elaboración propia

### Punto de equilibrio

$$\text{Punto de Equilibrio} = CF / P_{vu} - C_{vu}$$

<b>Costos fijos (mensual)</b>	S/ 1,606.02
<b>Precio de venta unitario</b>	S/ 5.50
<b>Costo variable unitario</b>	S/ 2.49

<b>Punto de equilibrio (Unds x día)</b>	18
<b>Punto de equilibrio (S/. x día)</b>	S/ 97.78

El punto de equilibrio del queso suizo en la empresa Inversiones Licera se logra produciendo 18 unidades al día, el cual en unidades monetarias es igual a S/. 97.78. Si la empresa logra superar este punto estaría obteniendo utilidades.

### E. Proyección del estado de resultados a cinco años

Tabla 23. *Estado de resultados proyectado a cinco años sin plan de marketing*

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) Ventas (S/.)	S/ 188,460.00	S/ 197,883.00	S/ 207,777.15	S/ 218,166.01	S/ 229,074.31
(-) Costos de producción	S/ -72,409.32	S/ -75,567.53	S/ -78,883.65	S/ -82,365.57	S/ -86,021.59
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>S/ 116,050.68</b>	<b>S/ 122,315.47</b>	<b>S/ 128,893.50</b>	<b>S/ 135,800.44</b>	<b>S/ 143,052.72</b>
(-) Gastos administrativos	S/ -13,212.60	S/ -13,212.60	S/ -13,212.60	S/ -13,212.60	S/ -13,212.60
(-) Gastos de ventas	S/ -7,686.00	S/ -7,686.00	S/ -7,686.00	S/ -7,686.00	S/ -7,686.00
(-) Depreciaciones	S/ -7,904.00	S/ -7,904.00	S/ -7,904.00	S/ -7,904.00	S/ -7,904.00
<b>UTILIDAD OPERAT.</b>	<b>S/ 87,248.08</b>	<b>S/ 93,512.87</b>	<b>S/ 100,090.90</b>	<b>S/ 106,997.84</b>	<b>S/ 114,250.12</b>
Impuesto a la renta 10%	S/ -8,724.81	S/ -9,351.29	S/ -10,009.09	S/ -10,699.78	S/ -11,425.01
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>S/ 99,830.15</b>	<b>S/ 79,772.52</b>	<b>S/ 85,692.75</b>	<b>S/ 91,908.99</b>	<b>S/ 98,436.04</b>

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa

## F. Flujo de caja proyectado

Tabla 24. *Flujo de caja proyectado sin plan de marketing*

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>I. INGRESOS</b>		<b>S/ 188,460.00</b>	<b>S/ 197,883.00</b>	<b>S/ 207,777.15</b>	<b>S/ 218,166.01</b>	<b>S/ 229,074.31</b>
Ingresos por venta		S/ 188,460.00	S/ 197,883.00	S/ 207,777.15	S/ 218,166.01	S/ 229,074.31
<b>II. EGRESOS</b>		<b>S/ -166,288.76</b>	<b>S/ -172,405.27</b>	<b>S/ -178,827.60</b>	<b>S/ -185,571.05</b>	<b>S/ -192,651.67</b>
Ii.1. Costos de producción		S/ -118,640.16	S/ -123,814.37	S/ -129,247.29	S/ -134,951.85	S/ -140,941.64
Ii.2. Gastos de operación		S/ -20,898.60	S/ -20,898.60	S/ -20,898.60	S/ -20,898.60	S/ -20,898.60
Ii.3. Depreciación		S/ -7,904.00	S/ -7,904.00	S/ -7,904.00	S/ -7,904.00	S/ -7,904.00
Ii.4. Impuesto a la renta	10%	S/ -18,846.00	S/ -19,788.30	S/ -20,777.72	S/ -21,816.60	S/ -22,907.43
Ii.4. Inversión fija año 0	S/ -144,189.70					
Activo fijo	S/ 137,740.00					
Activo intangible	S/ 2,250.00					
Gastos generales	S/ 4,199.70					
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>S/ -144,189.70</b>	<b>S/ 22,171.24</b>	<b>S/ 25,477.73</b>	<b>S/ 28,949.55</b>	<b>S/ 32,594.96</b>	<b>S/ 36,422.63</b>

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa



## Indicadores de rentabilidad

En la siguiente tabla se muestran los indicadores de rentabilidad: VAN = S/ -36,349.44 y TIR = 0.30%, teniendo en cuenta el costo de oportunidad 10%, se concluye que la empresa no sería rentable sin un plan de marketing.

Tabla 25. *Indicadores de rentabilidad del proyecto sin plan de marketing*

<b>VAN</b>	S/ -36,349.44
<b>TIR</b>	0.30%

Fuente: Elaboración propia

### 3.7.2. Evaluación con plan estratégico de marketing

#### A. Escenario positivo

Para el pronóstico de ventas con el plan estratégico de marketing se utilizó el método cualitativo – juicio de ejecutivos, que según (Hoyos, 2013) este método es utilizado por pequeñas empresas, y consiste en que el dueño, directivos y especialistas en marketing analizan la situación de la empresa y el mercado para llegar a un consenso unánime acerca de cuál será la cifra de ventas para el periodo planeado.

Después de un detallado análisis de la situación empresarial y el mercado se estimó que con el plan estratégico de marketing en un escenario positivo las ventas se incrementarían en un 20% anual a partir del segundo año.

#### a. Costos de producción de queso fresco

Tabla 26. *Costos de producción anual queso fresco con plan escenario positivo*

DESCRIPCIÓN	U.M	CANT	COSTO UNIT	TOTAL
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>				<b>S/ 72,409.32</b>
Mano de obra	Mes	12	S/ 732.00	S/ 8,784.00
Materias primas	Mes	12	S/ 5,263.68	S/ 63,164.16
Costos indirectos de fabricación	Mes	12	S/ 38.43	S/ 461.16
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>				<b>S/ 13,212.60</b>
Personal	Mes	12	S/ 1,082.75	S/ 12,993.00
Materiales	Mes	12	S/ 18.30	S/ 219.60
<b>GASTOS DE VENTAS</b>				<b>S/ 12,169.50</b>
Flete Levanto – Chachapoyas	Mes	12	S/ 366.00	S/ 4,392.00
Flete distribución	Mes	12	S/ 274.50	S/ 3,294.00
Publicidad y marketing	Mes	12	S/ 373.63	S/ 4,483.50
<b>TOTAL COSTOS</b>				<b>S/ 97,791.42</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27. *Cotos proyectados queso fresco con plan de marketing escenario positivo*

DESCRIPCIÓN	INC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>		<b>S/ 72,409.32</b>	<b>S/ 93,849.21</b>	<b>S/ 109,032.82</b>	<b>S/127,249.52</b>	<b>S/149,105.75</b>
Mano de obra	0%	S/ 8,784.00	S/ 17,568.00	S/ 17,568.00	S/ 17,568.00	S/ 17,568.00
Materias primas	20%	S/ 63,164.16	S/ 75,796.99	S/ 90,956.39	S/ 109,147.67	S/ 130,977.20
Costos indirectos de fabric.	5%	S/ 461.16	S/ 484.22	S/ 508.43	S/ 533.85	S/ 560.54
<b>GASTOS DE ADMINISTRA</b>		<b>S/ 13,212.60</b>	<b>S/ 13,212.60</b>	<b>S/ 13,212.60</b>	<b>S/ 13,212.60</b>	<b>S/ 13,212.60</b>
Personal	0%	S/ 12,993.00	S/ 12,993.00	S/ 12,993.00	S/ 12,993.00	S/ 12,993.00
Materiales	0%	S/ 219.60	S/ 219.60	S/ 219.60	S/ 219.60	S/ 219.60
<b>GASTOS DE VENTAS</b>		<b>S/12,169.50</b>	<b>S/ 12,393.68</b>	<b>S/ 12,629.06</b>	<b>S/ 12,876.21</b>	<b>S/ 13,135.72</b>
Flete Levanto – Chachapoyas	0%	S/ 4,392.00	S/ 4,392.00	S/ 4,392.00	S/ 4,392.00	S/ 4,392.00
Flete distribución	0%	S/ 3,294.00	S/ 3,294.00	S/ 3,294.00	S/ 3,294.00	S/ 3,294.00
Publicidad y marketing	5%	S/ 4,483.50	S/ 4,707.68	S/ 4,943.06	S/ 5,190.21	S/ 5,449.72
<b>TOTAL COTOS</b>		<b>S/ 97,791.42</b>	<b>S/ 119,455.49</b>	<b>S/ 134,874.48</b>	<b>S/ 153,338.33</b>	<b>S/ 175,454.07</b>

Fuente: Elaboración propia

### Costo de producción unitario

Después de realizar los cálculos respectivos se determinó que el costo de producción unitario del queso fresco pasteurizado es igual a S/. 1.98.

### b. Ingresos proyectados a cinco años

A continuación se muestran los ingresos proyectados a cinco años de la venta de queso fresco, cabe mencionar que se debe tener en cuenta lo siguiente:

**Precio de queso (180 gr) = S/. 2.30**

**Incremento en el precio = 5%**

**Incremento anual en el volumen de ventas a partir del año dos = 20%**

Tabla 28. *Ingresos proyectados queso fresco con plan de marketing escenario positivo*

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	Año 5
Queso fresco pasteurizado (Unds)	43200	51840	62208	74650	89580
Queso fresco pasteurizado (S/.)	S/ 99,360.00	S/ 125,193.60	S/ 157,743.94	S/ 198,757.36	S/ 250,434.27
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 99,360.00</b>	<b>S/ 125,193.60</b>	<b>S/ 157,743.94</b>	<b>S/ 198,757.36</b>	<b>S/ 250,434.27</b>

Fuente: Elaboración propia

### Punto de equilibrio

$$\text{Punto de Equilibrio} = CF / Pvu - Cvu$$

<b>Costos fijos (mensual)</b>	S/ 2,885.61
<b>Precio de venta unitario</b>	S/ 2.30
<b>Costo variable unitario</b>	S/ 1.46

<b>Punto de equilibrio (Unds x día)</b>	115
<b>Punto de equilibrio (S/. x día)</b>	S/ 264.04

El punto de equilibrio del queso fresco con plan de marketing se logra produciendo 115 unidades al día, el cual en unidades monetarias es igual a S/ 264.04. Si la empresa logra superar este punto estaría obteniendo utilidades.

### c. Costos de producción de queso suizo

Tabla 29. Costos de producción anual queso suizo con plan escenario positivo

DESCRIPCIÓN	U.M	CANT	COSTO UNIT	TOTAL
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>				<b>S/ 46,230.84</b>
Mano de obra	Mes	12	S/ 468.00	S/ 5,616.00
Materias primas	Mes	12	S/ 3,360.00	S/ 40,320.00
Costos indirectos de fabricación	Mes	12	S/ 24.57	S/ 294.84
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>				<b>S/ 8,447.40</b>
Personal	Mes	12	S/ 692.25	S/ 8,307.00
Materiales	Mes	12	S/ 11.70	S/ 140.40
<b>GASTOS DE VENTAS</b>				<b>S/ 7,780.50</b>
Flete Levanto – Chachapoyas	Mes	12	S/ 234.00	S/ 2,808.00
Flete distribución	Mes	12	S/ 175.50	S/ 2,106.00
Publicidad y marketing	Mes	12	S/ 238.88	S/ 2,866.50
<b>TOTAL COSTOS</b>				<b>S/ 60,905.94</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30. Costos proyectados queso suizo con plan de marketing escenario positivo

DESCRIPCIÓN	INCR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>		<b>S/ 45,505.44</b>	<b>S/ 58,274.71</b>	<b>S/ 67,978.05</b>	<b>S/ 79,618.07</b>	<b>S/ 93,581.92</b>
Mano de obra	0%	S/ 4,680.00	S/ 9,360.00	S/ 9,360.00	S/ 9,360.00	S/ 9,360.00
Materias primas	20%	S/ 40,320.00	S/ 8,384.00	S/ 58,060.80	S/ 69,672.96	S/ 83,607.55
Costos indirectos de fabricación	5%	S/ 505.44	S/ 530.71	S/ 557.25	S/ 585.11	S/ 614.37
<b>GASTOS DE ADMINISTRA</b>		<b>S/ 7,620.00</b>	<b>S/ 7,620.00</b>	<b>S/ 7,620.00</b>	<b>S/ 7,620.00</b>	<b>S/ 7,620.00</b>
Personal	0%	S/ 7,020.00	S/ 7,020.00	S/ 7,020.00	S/ 7,020.00	S/ 7,020.00
Materiales	0%	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00
<b>GASTOS DE VENTAS</b>		<b>S/ 7,780.50</b>	<b>S/ 7,923.83</b>	<b>S/ 8,074.32</b>	<b>S/ 8,232.33</b>	<b>S/ 8,398.25</b>
Flete Levanto – Chachapoyas	0%	S/ 2,808.00	S/ 2,808.00	S/ 2,808.00	S/ 2,808.00	S/ 2,808.00
Flete distribución	0%	S/ 2,106.00	S/ 2,106.00	S/ 2,106.00	S/ 2,106.00	S/ 2,106.00
Publicidad y marketing	5%	S/ 2,866.50	S/ 3,009.83	S/ 3,160.32	S/ 3,318.33	S/ 3,484.25
<b>TOTAL COTOS</b>		<b>S/ 60,905.94</b>	<b>S/ 73,818.54</b>	<b>S/ 83,672.36</b>	<b>S/ 95,470.40</b>	<b>S/ 109,600.17</b>

Fuente: Elaboración propia

### Costo de producción unitario

Después de realizar los cálculos respectivos se determinó que el costo de producción unitario del queso suizo es igual a S/. 3.38.

### d. Ingresos proyectados a cinco años

A continuación se muestran los ingresos proyectados a cinco años de la venta de queso suizo, cabe mencionar que se debe tener en cuenta lo siguiente:

**Precio de queso (250 gr) = S/. 5.50**

**Incremento en el precio = 5%**

**Incremento anual en el volumen de ventas a partir del año dos = 20%**

Tabla 31. *Ingresos proyectados queso suizo con plan de marketing escenario positivo*

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	Año 5
Queso suizo (Unds)	16200	19440	23328	27994	33592
Queso suizo (S/.)	S/ 89,100.00	S/ 112,266.00	S/ 141,455.16	S/ 178,233.50	S/ 224,574.21
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 89,100.00</b>	<b>S/ 112,266.00</b>	<b>S/ 141,455.16</b>	<b>S/ 178,233.50</b>	<b>S/ 224,574.21</b>

Fuente: Elaboración propia

### Punto de equilibrio

$$\text{Punto de Equilibrio} = CF / P_{vu} - C_{vu}$$

<b>Costos fijos (mensual)</b>	S/ 1,844.90
<b>Precio de venta unitario</b>	S/ 5.50
<b>Costo variable unitario</b>	S/ 2.49

<b>Punto de equilibrio (Unds x día)</b>	20
<b>Punto de equilibrio (S/. x día)</b>	S/ 112.33

El punto de equilibrio del queso suizo con plan de marketing se logra produciendo 20 unidades al día, el cual en unidades monetarias es igual a S/. 112.33. Si la empresa logra superar este punto estaría obteniendo utilidades.

#### e. Proyección del estado de resultados a cinco años

En la tabla siguiente se muestra el estado de resultados proyectado a cinco años con el plan estratégico de marketing en un escenario positivo.

Tabla 32. Estado de resultados proyectado con plan de marketing escenario positivo

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ventas (S/.)	S/ 188,460.00	S/ 237,459.60	S/ 299,199.10	S/ 376,990.86	S/ 475,008.48
(-) Costos de producción	S/ -71,274.72	S/ -91,267.08	S/ -106,467.98	S/ -124,702.84	S/ -146,578.13
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>S/ 117,185.28</b>	<b>S/ 146,192.52</b>	<b>S/ 192,731.11</b>	<b>S/ 252,288.02</b>	<b>S/ 328,430.35</b>
(-) Gastos administrativos	S/ -11,199.60	S/ -11,199.60	S/ -11,199.60	S/ -11,199.60	S/ -11,199.60
(-) Gastos de ventas	S/ -12,169.50	S/ -12,393.68	S/ -12,629.06	S/ -12,876.21	S/ -13,135.72
(-) Depreciaciones	S/ -7,545.00	S/ -7,545.00	S/ -7,545.00	S/ -7,545.00	S/ -7,545.00
<b>UTILIDAD OPERAT.</b>	<b>S/ 86,271.18</b>	<b>S/ 15,054.25</b>	<b>S/ 161,357.45</b>	<b>S/ 220,667.21</b>	<b>S/ 296,550.03</b>
Impuesto a la renta 10%	S/ -11,505.42	S/ -16,135.75	S/ -22,066.72	S/ -29,655.00	S/ -15,668.67
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>S/ 94,898.30</b>	<b>S/ 96,003.82</b>	<b>S/ 137,676.71</b>	<b>S/ 191,055.49</b>	<b>S/ 259,350.03</b>

Fuente: Elaboración propia

## f. Flujo de caja proyectado

Se observa en la siguiente tabla el flujo de caja proyectado a cinco años con plan estratégico de marketing en un escenario positivo.

Tabla 33. *Flujo de caja proyectado con plan de marketing escenario positivo*

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>I. INGRESOS</b>		<b>S/ 188,460.00</b>	<b>S/ 237,459.60</b>	<b>S/ 299,199.10</b>	<b>S/ 376,990.86</b>	<b>S/ 475,008.48</b>
Ingresos por venta		S/ 188,460.00	S/ 237,459.60	S/ 299,199.10	S/ 376,990.86	S/ 475,008.48
<b>II. EGRESOS</b>		<b>S/ -166,540.26</b>	<b>S/ -204,426.03</b>	<b>S/ -235,739.60</b>	<b>S/ -273,640.81</b>	<b>S/ -319,541.22</b>
II.1. Costos de producción		S/ -116,780.16	S/ -149,541.79	S/ -174,446.03	S/ -204,320.91	S/ -240,160.05
II.2. Gastos de operación		S/ -23,369.10	S/ -23,593.28	S/ -23,828.66	S/ -24,075.81	S/ -24,335.32
II.3. Depreciación		S/ -7,545.00	S/ -7,545.00	S/ -7,545.00	S/ -7,545.00	S/ -7,545.00
II.4. Impuesto a la renta	10%	S/ -18,846.00	S/ -23,745.96	S/ -29,919.91	S/ -37,699.09	S/ -47,500.85
II.4. Inversión fija año 0	<b>S/-161,212.00</b>					
Activo fijo	S/ 153,150.00					
Activo intangible	S/ 2,250.00					
Gastos generales	S/ 4,662.00					
Publicidad y marketing	S/ 1,150.00					
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>S/ -161,212.00</b>	<b>S/ 21,919.74</b>	<b>S/ 33,033.57</b>	<b>S/ 63,459.50</b>	<b>S/ 103,350.05</b>	<b>S/ 155,467.26</b>

Fuente: Elaboración propia



## **Indicadores de rentabilidad**

En la siguiente tabla se muestran los indicadores de rentabilidad, en los cuales se obtuvo un VAN = S/. 92,883.90 y una TIR = 25.5%, teniendo en cuenta el costo de oportunidad 10% la empresa sería muy rentable, además se obtiene mayores beneficios que en la evaluación sin un plan estratégico de marketing. Con estos resultados se llega a la conclusión que la propuesta de plan estratégico de marketing para la empresa Inversiones Licera en un escenario positivo es viable.

Tabla 34. *Indicadores de rentabilidad del proyecto*

<b>VAN</b>	S/. 92,883.90
<b>TIR</b>	25.5%

Fuente: Elaboración propia

## B. Escenario pesimista

### Análisis de riesgos

El análisis de riesgos es el estudio de los posibles eventos no deseados, daños y consecuencias que pueden causar las amenazas en un proyecto. Por ello, se plantea un escenario pesimista en el cual se considera un incremento en el volumen de ventas de tan solo un 5% debido a la posible aparición de cualquiera de los riesgos que se mencionan en la tabla N° 35.

Tabla 35. *Análisis de riesgos*

<b>Factores</b>	<b>Descripción</b>	<b>Medidas de mitigación</b>
<b>Político</b>	Incremento de costos como resultado de la inestabilidad política del país.	Mayor optimización de los recursos materiales y humanos para disminuir los costos.
<b>Económico</b>	Insuficientes recursos económicos.	Préstamo de capital.
<b>Social</b>	Molestias a los habitantes cercanos a la planta como consecuencia ampliación.	Realizar talleres de sensibilización a los habitantes.
<b>Tecnológico</b>	Maquinaria y equipos incipientes.	Renovar la maquinaria y equipos para optimizar la producción.
<b>Ambiental</b>	Incremento de costos por la baja producción de materia prima como consecuencia de cambios climáticos. Contaminación ambiental por residuos provenientes del proceso de producción.	Firmar contratos con los proveedores de materia prima especificándose un costo estándar sin importar los cambios. Adquirir un biodigestor para procesar los residuos de producción.
<b>Mercado</b>	Saturación del mercado actual.	Incursionar en mercados cercanos como: Bagua, Bagua Grande y Jaén.

Fuente: Elaboración propia

### a. Costos de producción queso fresco

Tabla 36. Costos proyectados queso fresco con plan de marketing escenario pesimista

DESCRIPCIÓN	INC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>		S/ 72,409.32	S/ 75,590.59	S/ 78,930.92	S/ 82,438.26	S/ 86,120.97
Mano de obra	0%	S/ 8,784.00	S/ 8,784.00	S/ 8,784.00	S/ 8,784.00	S/ 8,784.00
Materias primas	5%	S/ 63,164.16	S/ 66,322.37	S/ 69,638.49	S/ 73,120.41	S/ 76,776.43
Costos indirectos de fabricación	5%	S/ 461.16	S/ 484.22	S/ 508.43	S/ 533.85	S/ 560.54
<b>GASTOS DE ADMINISTR.</b>		S/ 13,212.60	S/ 13,212.60	S/ 13,212.60	S/ 13,212.60	S/ 13,212.60
Personal	0%	S/ 12,993.00	S/ 12,993.00	S/ 12,993.00	S/ 12,993.00	S/ 12,993.00
Materiales	0%	S/ 219.60	S/ 219.60	S/ 219.60	S/ 219.60	S/ 219.60
<b>GASTOS DE VENTAS</b>		<b>S/ 12,169.50</b>	<b>S/ 2,393.68</b>	<b>S/ 12,629.06</b>	<b>S/ 12,876.21</b>	<b>S/ 13,135.72</b>
Flete Levanto – Chachapoyas	0%	S/ 4,392.00	S/ 4,392.00	S/ 4,392.00	S/ 4,392.00	S/ 4,392.00
Flete distribución	0%	S/ 3,294.00	S/ 3,294.00	S/ 3,294.00	S/ 3,294.00	S/ 3,294.00
Publicidad y marketing	5%	S/ 4,483.50	S/ 4,707.68	S/ 4,943.06	S/ 5,190.21	S/ 5,449.72
<b>TOTAL COTOS</b>		<b>S/ 97,791.42</b>	<b>S/101,196.86</b>	<b>S/ 104,772.57</b>	<b>S/ 108,527.07</b>	<b>S/ 112,469.30</b>

Fuente: Elaboración propia

### b. Ingresos queso fresco proyectados a cinco años

A continuación se muestran los ingresos proyectados a cinco años de la venta de queso fresco, cabe mencionar que se debe tener en cuenta lo siguiente:

**Precio de queso (180 gr) = S/. 2.30**

**Incremento en el precio = 5%**

**Incremento anual en el volumen de ventas a partir del año dos = 5%**

Tabla 37. Ingresos proyectados escenario pesimista

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Queso fresco pasteurizado (Unds)	43200	45360	47628	50009	52510
Queso fresco pasteurizado (S/.)	S/ 99,360.00	S/ 109,544.40	S/ 120,772.70	S/ 133,151.90	S/ 146,799.97
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 99,360.00</b>	<b>S/ 109,544.40</b>	<b>S/ 120,772.70</b>	<b>S/ 133,151.90</b>	<b>S/ 146,799.97</b>

Fuente: Elaboración propia

### c. Costos de producción queso suizo

Tabla 38. Costos proyectados queso suizo con plan de marketing escenario pesimista

DESCRIPCIÓN	INCR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>		<b>S/ 46,230.84</b>	<b>S/ 48,261.58</b>	<b>S/ 50,393.86</b>	<b>S/ 52,632.75</b>	<b>S/ 54,983.59</b>
Mano de obra	0%	S/ 5,616.00	S/ 5,616.00	S/ 5,616.00	S/ 5,616.00	S/ 5,616.00
Materias primas	5%	S/ 40,320.00	S/ 42,336.00	S/ 44,452.80	S/ 46,675.44	S/ 49,009.21
Costos indirectos de fabricación	5%	S/ 294.84	S/ 309.58	S/ 325.06	S/ 341.31	S/ 358.38
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>		<b>S/ 8,447.40</b>	<b>S/ 8,447.40</b>	<b>S/ 8,447.40</b>	<b>S/ 8,447.40</b>	<b>S/ 8,447.40</b>
Personal	0%	S/ 8,307.00	S/ 8,307.00	S/ 8,307.00	S/ 8,307.00	S/ 8,307.00
Materiales	0%	S/ 140.40	S/ 140.40	S/ 140.40	S/ 140.40	S/ 140.40
<b>GASTOS DE VENTAS</b>		<b>S/ 7,780.50</b>	<b>S/ 7,923.83</b>	<b>S/ 8,074.32</b>	<b>S/ 8,232.33</b>	<b>S/ 8,398.25</b>
Flete Levanto – Chachapoyas	0%	S/ 2,808.00	S/ 2,808.00	S/ 2,808.00	S/ 2,808.00	S/ 2,808.00
Flete distribución	0%	S/ 2,106.00	S/ 2,106.00	S/ 2,106.00	S/ 2,106.00	S/ 2,106.00
Publicidad y marketing	5%	S/ 2,866.50	S/ 3,009.83	S/ 3,160.32	S/ 3,318.33	S/ 3,484.25
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>S/ 62,458.74</b>	<b>S/ 64,632.81</b>	<b>S/ 66,915.58</b>	<b>S/ 69,312.49</b>	<b>S/ 71,829.24</b>

Fuente: Elaboración propia

### d. Ingresos queso suizo proyectados a cinco años

A continuación se muestran los ingresos proyectados a cinco años de la venta de queso suizo, cabe mencionar que se debe tener en cuenta las siguientes especificaciones:

**Precio de queso (250 gr) = S/. 5.50**

**Incremento en el precio = 5%**

**Incremento anual en el volumen de ventas a partir del año dos = 5%**

Tabla 39. Ingresos proyectados queso fresco con plan de marketing escenario pesimista

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Queso suizo (Unds)	16200	17010	17861	18754	19691
Queso suizo (S/.)	S/ 89,100.00	S/ 98,232.75	S/ 108,301.61	S/ 119,402.52	S/ 131,641.28
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 89,100.00</b>	<b>S/ 98,232.75</b>	<b>S/ 108,301.61</b>	<b>S/ 119,402.52</b>	<b>S/ 131,641.28</b>

Fuente: Elaboración propia

**e. Proyección del estado de resultados a cinco años**

Tabla 40. *Estado de resultados proyectado a cinco años*

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) Ventas (S/.)	S/ 188,460.00	S/ 207,777.15	S/ 229,074.31	S/ 252,554.42	S/ 278,441.25
(-) Costos de producción	S/ -72,409.32	S/ -75,590.59	S/ -78,930.92	S/ -82,438.26	S/ -86,120.97
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>S/ 116,050.68</b>	<b>S/ 132,186.56</b>	<b>S/ 150,143.39</b>	<b>S/ 170,116.16</b>	<b>S/ 192,320.28</b>
(-) Gastos administrativos	S/ -13,212.60	S/ -13,212.60	S/ -13,212.60	S/ -13,212.60	S/ -13,212.60
(-) Gastos de ventas	S/ -12,169.50	S/ -12,393.68	S/ -12,629.06	S/ -12,876.21	S/ -13,135.72
(-) Depreciaciones	S/ -7,904.00	S/ -7,904.00	S/ -7,904.00	S/ -7,904.00	S/ -7,904.00
<b>UTILIDAD OPERAT.</b>	<b>S/ 82,764.58</b>	<b>S/ 98,676.29</b>	<b>S/ 116,397.73</b>	<b>S/ 136,123.35</b>	<b>S/ 158,067.96</b>
Impuesto a la renta 10%	S/ -8,276.46	S/ -9,867.63	S/ -11,639.77	S/ -13,612.34	S/ -15,806.80
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>S/ 91,041.04</b>	<b>S/ 80,904.66</b>	<b>S/ 96,853.96</b>	<b>S/ 114,607.02</b>	<b>S/ 134,357.16</b>

Fuente: Elaboración propia

### f. Flujo de caja proyectado

Se observa en la siguiente tabla el flujo de caja proyectado a cinco años con plan estratégico de marketing en un escenario pesimista.

Tabla 41. *Flujo de caja proyectado con plan de marketing escenario pesimista*

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>I. INGRESOS</b>		<b>S/ 188,460.00</b>	<b>S/ 207,777.15</b>	<b>S/ 229,074.31</b>	<b>S/ 252,554.42</b>	<b>S/ 278,441.25</b>
Ingresos por venta		S/ 188,460.00	S/ 207,777.15	S/ 229,074.31	S/ 252,554.42	S/ 278,441.25
<b>II. EGRESOS</b>		<b>S/ -170,772.26</b>	<b>S/ -178,140.16</b>	<b>S/ -185,977.87</b>	<b>S/ -194,319.27</b>	<b>S/ -203,201.01</b>
II.1. Costos de producción		S/ -118,640.16	S/ -123,852.17	S/ -129,324.78	S/ -135,071.02	S/ -141,104.57
II.2. Gastos de operación		S/ -25,382.10	S/ -25,606.28	S/ -25,841.66	S/ -26,088.81	S/ -26,348.32
II.3. Depreciación y amortización		S/ -7,904.00	S/ -7,904.00	S/ -7,904.00	S/ -7,904.00	S/ -7,904.00
II.4. Impuesto a la renta	10%	S/ -18,846.00	S/ -20,777.72	S/ -22,907.43	S/ -25,255.44	S/ -27,844.13
II.4. Inversión fija año 0	S/ -146,379.70					
Activo fijo	S/ 137,740.00					
Activo intangible	S/ 2,250.00					
Gastos generales	S/ 4,199.70					
Publicidad y marketing	S/ 2,190.00					
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>S/ -146,379.70</b>	<b>S/ 17,687.74</b>	<b>S/ 29,636.99</b>	<b>S/ 43,096.44</b>	<b>S/ 58,235.16</b>	<b>S/ 75,240.24</b>

Fuente: Elaboración propia

## Indicadores de rentabilidad

En la siguiente tabla se muestran los indicadores de rentabilidad, en los cuales se obtuvo un VAN = S/. 13,066.10 y una TIR = 12.8%, teniendo en cuenta el costo de oportunidad 10%, se observa que en un escenario negativo donde las ventas solo incrementarían un 5% el plan estratégico sigue siendo rentable para la empresa. Reafirmando la conclusión de que la propuesta de plan estratégico de marketing para la empresa Inversiones Licera es viable.

Tabla 42. *Indicadores de rentabilidad del proyecto*

<b>VAN</b>	S/. 13,066.10
<b>TIR</b>	12.8%

Fuente: Elaboración propia

#### IV. DISCUSIÓN

La presente investigación coincide con (Espinoza et al, 2016) quienes desarrollaron la investigación titulada “Planeamiento estratégico de la empresa Gloria S.A. 2016-2026”, inicialmente realizaron un análisis de la situación de la empresa, llegando a la conclusión que se encuentra en una situación buena y con gran potencial para seguir creciendo en el mercado, del mismo modo en esta investigación se obtuvo como resultado que la situación de la empresa es buena, con grandes posibilidades de crecer en el mercado.

En el trabajo de investigación titulado “Plan de marketing para aumento de las ventas de productos lácteos y chupetes el súper E.I.R.L. La Libertad 2015 – 2017” desarrollado por (Mendiburu, 2014). Concluyó que el volumen de ventas sin plan de marketing comparado con el volumen de ventas que se obtendría con la implementación del plan de marketing es menor. En esta investigación se obtuvo resultados similares, ya que en un escenario optimista se estima un incremento del 20% anual en el volumen de ventas de la empresa permitiendo también de esta manera mejorar la rentabilidad de la misma.

De igual manera esta investigación se asemeja a los resultados obtenidos por (Bermúdez, Cruz y Hoyos, 2018) quienes desarrollaron el tema de investigación titulado “Estrategia de trade marketing para incrementar las ventas de Colanta en la categoría Lácteos en almacenes Zapatoca ciudad de Bogotá”, teniendo como conclusión que con la estrategia de marketing elegida la empresa obtendría un incremento de las ventas en un 15% anual, mejorando la rentabilidad. Asemejándose notablemente a esta investigación que se estima un crecimiento del 20% anual en las ventas de queso fresco y queso tipo suizo.



## V. CONCLUSIONES

- Después de realizar el diagnóstico situacional de la empresa se pudo concluir que tomando como referencia la escala de Likert (Mala = 0 - 1, Regular = 1 - 2, Buena = 2 - 3, Excelente = 3 - 4) la empresa se encuentra en una situación buena; internamente la empresa es ligeramente más fuerte que débil y externamente la respuesta que tiene al entorno es buena.
- Se logró determinar el mercado meta de la empresa, para queso fresco: demográficamente residentes en los barrios: Pedro Castro, Higos Urco, La Laguna, Luya Urco, Yance y Santo Domingo, según el nivel socio económico: D Y E. Para el queso suizo: demográficamente residentes en las urbanizaciones: La Laguna, Yance y Santo Domingo y según el nivel socio económico: B y C.
- La estrategia de marketing seleccionada para incrementar las ventas es la estrategia funcional o comúnmente conocida como marketing mix en la cual se manipulan los factores producto, precio, plaza y promoción a favor de la empresa para que tenga como resultado mayores beneficios económicos.
- El plan estratégico de marketing para la empresa Inversiones Licera permitirá en un escenario optimista un incremento del 20% anual en el volumen de ventas de queso fresco y suizo y en un escenario pesimista un incremento del 5% anual. Este incremento en el volumen de ventas también incrementará la rentabilidad, ya que sin un plan de marketing en cinco años se tendría un VAN = S/ -36,349.44 y una TIR = 0.30% en el mejor de los casos, mientras que con la ejecución del plan estratégico de marketing se tendría un VAN = S/. 92,883.90 y una TIR = 25.5% en un escenario optimista y en un escenario pesimista se tendría un VAN = S/. 13,066.10 y una TIR = 12.8% demostrando la viabilidad del plan estratégico de marketing.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda dirigir cada uno de los productos a cada segmento de mercado meta elegido.
- Implementar las estrategias seleccionadas en este trabajo de investigación, ya que éstas han sido elegidas detalladamente de acuerdo con la realidad de la empresa y el mercado.
- También se recomienda realizar diagnósticos periódicamente con la finalidad de evaluar el cumplimiento de los objetivos trazados.
- Se recomienda a la empresa Inversiones Licera implementar el plan estratégico de marketing en su totalidad, ya que éste incrementará el volumen de ventas de queso fresco pasteurizado y queso tipo suizo y por ende también la rentabilidad.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaide, J., Bernués, S., Díaz, E., Espinoza, R., & Muñiz, R. (2013). *MARKETING Y PYMES: Las principales Claves de Marketing en la pequeña y mediana empresa*. Madrid.
- Bermúdez, D., Cruz, F., & Hoyos, B. (2018). *Estrategia de trade marketing para incrementar las ventas de Colanta en la categoría Lácteos en almacenes Zapatoca Ciudad de Bogotá*. Bogotá. Obtenido de <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/123456789/332/1/BermudezGonz>
- COFACE: FOR TRADE. (2019). *PERÚ: Principales estudios macroeconómicos*.
- CONCYTEC. (Mayo de 2017). *CONCYTEC*. Obtenido de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/1051-primer-censo-revela-baja-inversion-en-investigacion-y-desarrollo-en-el-peru>
- Consultora Arellano. (2017). *Los seis estilos de vida*. Obtenido de <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Espinoza, V., Iparragirre, D., Toledo, A., & Trinidad, C. (2016). *Planeamiento Estratégico de la Empresa Gloria S.A. 2016-2026*. Lima. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7982>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta Edición ed.). México: Mc GRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Hoyos, R. (2013). *Plan de Marketing: Diseño, Implementación y Control* (Primera ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Instituto Nacional De Estadística E Informática. (Marzo de 2018). *INEI*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/aumentan-hogares-que-tienen-servicio-de-internet-de-octubre-a-diciembre-de-2017-10671/>

IPSOS. (2018). *ESTADÍSTICA POBLACIONAL 2018*. Lima. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-pe/estadistica-poblacional-el-peru-en-el-2018>

La República. (2019). BCR: PBI per cápita se duplicará en los próximos años. Obtenido de <https://larepublica.pe/economia/489709-bcr-pbi-per-capita-se-duplicara-en-los-proximos-anos/>

Mendiburu, N. (2014). "*Plan de marketing para aumento de las ventas de productos lácteos y chupetes El Súper E.I.R.L. La Libertad, 2015 - 2017*". Trujillo. Obtenido de <http://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/7995>

Mercados y Regiones. (Marzo de 2019). *Panorama Político un 2019 más estable*. Obtenido de <https://www.mercadosyregiones.com/2019/03/08/panorama-politico-un-2019-mas-estable/>

Ministerio De Economía Y Finanzas. (2019). *Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2019 - 2022*. Lima. Obtenido de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/IAPM\\_2019\\_2022.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2019_2022.pdf)

## VIII. ANEXOS

### Anexo 1: Instrumentos de recolección de datos

#### CUESTIONARIO A

**Nombres y apellidos:**

**Puesto de trabajo:**

**Sexo:** F ( ) M ( )

**Tiempo que labora:**

El presente cuestionario tiene el objetivo de recabar información necesaria para conocer la situación actual de la empresa Inversiones Licera. Con esto se pretende tener una idea y conocimiento sobre el FODA del plan estratégico de marketing.

**Instrucciones:**

- a) Se recomienda leer con mucho cuidado cada pregunta.
- b) En cada pregunta tendrá dos alternativas de respuesta para marcar solo una, marque con una “X” en el recuadro que corresponda con la alternativa que más se ajuste a su criterio.

<b>Preguntas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
1. ¿Usted considera que cuentan con los recursos financieros suficientes para implementar su planta de producción?		
2. ¿Considera que la marca de su empresa está posicionada?		
3. ¿Considera que la calidad de sus productos es mejor que la calidad de la competencia?		
4. ¿Usted considera que la tecnología de su empresa es incipiente para la producción de quesos?		
5. ¿Considera que es rentable la empresa?		
6. ¿Usted considera que tienen una clara dirección estratégica?		
7. ¿Cuentan con el personal capacitado?		
8. ¿Considera que los canales de distribución que utiliza son eficientes?		

9. ¿Considera que los proveedores de la materia prima cumplen con los estándares de calidad?		
10. ¿Realizan publicidad para los productos que ofertan?		
11. ¿Usted considera que existe un segmento de mercado que pueden atender y todavía no lo están haciendo?		
12. ¿Considera que el mercado de quesos está creciendo?		
13. ¿Considera que el mercado está cambiando hacia un mayor uso de sus productos?		
14. ¿Cuenta con valor agregado que les diferencie de la competencia?		
15. ¿Considera que la competencia en el mercado de quesos es débil?		
16. ¿Usted considera que los proveedores tienen mayor poder de negociación?		
17. ¿Considera que las ventas de productos sustitutos están creciendo?		
18. ¿Considera que la situación del país es inestable? (últimos 2 años)		
19. ¿Usted considera que los problemas medioambientales influyen negativamente en la producción de quesos?		
20. ¿Considera que los cambios demográficos tienen impacto negativo en el negocio?		

## Anexo 2. Análisis de fiabilidad

El análisis de fiabilidad del instrumento se realizó mediante el coeficiente del alfa de Cronbach el cual tiene la siguiente formula:

$$\alpha = \left[ \frac{K}{K - 1} \right] \left[ 1 - \frac{\Sigma S_I^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

K= número de ítems: 20

$\Sigma S_i^2$ = suma de las varianzas de los ítems

$S_t^2$ = varianza total de los individuos

$$\alpha = \left[ \frac{3}{3 - 1} \right] \left[ 1 - \frac{1.00}{2.33} \right] = \mathbf{0.86}$$

**Interpretación:** teniendo en cuenta la regla de decisión del estadístico alfa de Cronbach, si es mayor a 0.70 es confiable estadísticamente. En este caso se obtuvo un valor de  $\alpha=0.86$ , por lo tanto se concluye que el instrumento es confiable y puede ser aplicado.

## **CUESTIONARIO B**

**Nota:** El presente cuestionario tiene como objetivo conocer el consumo de queso en la ciudad de Chachapoyas, el cual servirá para futuras mejoras en la oferta, detectar necesidades y buscar soluciones en el producto. Se le agradece mucho su colaboración.

### **Instrucciones:**

- a) Se recomienda leer con mucho cuidado cada pregunta.
- b) En cada pregunta tendrá alternativas de respuesta para marcar solo una, marque con una "X" la alternativa que más se ajuste a su criterio.

### **A. DATOS GENERALES**

#### **1. Sexo:**

- a) Masculino
- b) Femenino

#### **2. Edad:**

- a) Entre 18 y 25 años
- b) Entre 26 y 30 años
- c) Entre 31 y 35 años
- d) Entre 36 a más

#### **3. ¿En qué barrio reside?**

- a) La laguna
- b) Luya Urco
- c) Santo Domingo
- d) Yance

#### **4. ¿Cuál es su nivel de instrucción?**

- a) Primaria ( )
- b) Secundaria ( )
- c) Superior ( )
- \* I: Incompleta
- \* C: Completa

**5. En promedio su ingreso mensual asciende a:**

- a) Menos de S/. 800.00
- b) Entre S/. 801.00 y S/. 1,200.00
- c) Entre S/. 1,201.00 y S/. 1,500.00
- d) Entre S/. 1,501.00 y S/. 2,500.00
- e) Más de S/. 2,501.00

**B. PREFERENCIAS DE CONSUMO DEL PRODUCTO**

**6. ¿Usted Consume queso?**

- a) Si
- b) No

**7. ¿Usted mayormente consume queso fresco?**

- a) Si
- b) No

**8. ¿Usted mayormente consume queso tipo suizo?**

- a) Si
- b) No

**9. ¿Usted acostumbra a adquirir queso diariamente?**

- a) Si
- b) No

**10. ¿Usted acostumbra a adquirir queso Inter diariamente?**

- a) Si
- b) No

**11. ¿Usted acostumbra a adquirir queso semanalmente?**

- a) Si
- b) No

**12. ¿Usted acostumbra a adquirir queso quincenalmente?**

- a) Si
- b) No

**13. ¿Usted mayormente adquiere queso en las tiendas/minimarkets de su barrio?**

- a) Si
- b) No



**14. ¿Usted mayormente adquiere queso en los mercados de la ciudad?**

- a) Si
- b) No

**15. ¿Consume productos de la marca “Orquídea”?**

- a) Si
- b) No

**16. ¿Consume productos de la marca “La Chetina”?**

- a) Si
- b) No

**17. ¿Está de acuerdo pagar S/. 2.50 por un queso fresco de 180 gr?**

- a) Si
- b) No

**18. ¿Está de acuerdo pagar S/. 5.50 por un queso suizo de 250 gr?**

- a) Si
- b) No

**19. ¿Es importante para usted la calidad al adquirir un queso?**

- a) Si
- b) No

### **C. POSICIONAMIENTO DE LA MARCA**

**20. ¿Conoce la marca de lácteos “Montaña Dorada”?**

- a) Si
- b) No

**21. ¿Consume los productos de la marca “Montaña Dorada”?**

- a) Si
- b) No

**22. ¿Está satisfecho con los productos de la marca “Montaña Dorada”?**

- a) Si
- b) No

**23. ¿Ha visto o escuchado anuncios publicitarios de la marca “Montaña Dorada”?**

- a) Si
- b) No

**24. ¿Usted tiene más fácil acceso al medio de comunicación radial para informarse sobre la oferta de productos de la localidad?**

- a) Si
- b) No

**25. ¿Usted tiene más fácil acceso a las redes sociales para informarse sobre la oferta de productos de la localidad?**

- a) Si
- b) No

### **Análisis de fiabilidad**

El análisis de fiabilidad del instrumento se realizó mediante el coeficiente del alfa de Cronbach el cual tiene la siguiente formula:

$$\alpha = \left[ \frac{K}{K - 1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum S_I^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

K= número de ítems: 20

$\sum S_i^2$ = suma de las varianzas de los ítems

$S_t^2$ = varianza total de los individuos

$$\alpha = \left[ \frac{80}{80 - 1} \right] \left[ 1 - \frac{10.64}{60.81} \right] = \mathbf{0.81}$$

**Interpretación:** teniendo en cuenta la regla de decisión del estadístico alfa de Cronbach, si es mayor a 0.70 es confiable estadísticamente. En nuestro caso se obtuvo un valor de  $\alpha=0.81$ , por lo tanto se concluye que el instrumento es confiable.

## Anexo 2: Validación de instrumentos

Validador	Grado académico	Aplicabilidad
Reina Marín Yuri	Magister	Aplicable
Campos Trigoso Jonathan Alberto	Magister	Aplicable
De la Cruz Alvarado Robert	Magister	Aplicable



**UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA ZOOTECNISTA, AGRONEGOCIOS Y**  
**BIOTECNOLOGÍA**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EN AGRONEGOCIOS**


### FICHA DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO

#### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres: Reina Marín, Yuri
- 1.2. Grado académico: Magister en Supply chain Management
- 1.3. Título de la investigación: "Propuesta de plan estratégico de marketing para incrementar las ventas de quesos en la empresa Inversiones Licera – 2019"
- 1.4. Autor del instrumento: Guerrero Cieza Jhimy Omar
- 1.5. Nombre del instrumento: Cuestionario

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 01-09	Regular 10 - 14	Bueno 15- 16	Muy bueno 17 - 18	Excelente 19 - 20
1. Claridad	Está formado con lenguaje apropiado			16		
2. Objetividad	Está expresado en conductas observadas			15		
3. Actualidad	Adecuado al alcance de la ciencia y tecnología			15		
4. Organización	Existe una organización lógica				17	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad			16		
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos del estudio			16		
7. Consistencia	Basados en aspectos teóricos – científicos y del tema de estudio			15		
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables			16		
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del estudio			16		
10. Conveniencia	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías			16		
<b>PROMEDIO</b>				16	17	
<b>PUNTAJE FINAL</b>						
PUNTAJE FINAL: $\geq 14$ APLICABLE						
PUNTAJE FINAL: $< 14$ NO APLICABLE						

VALORACIÓN CUANTITATIVA:.....17 = APLICABLE.....  
VALORACIÓN CUALITATIVA:.....APLICABLE.....  
OPINIÓN DE APLICABILIDAD:.....



Firma del evaluador  
DNI: 09671063...



**UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA ZOOTECNISTA, AGRONEGOCIOS Y**  
**BIOTECNOLOGÍA**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EN AGRONEGOCIOS**

**FICHA DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO**

**I. DATOS GENERALES**

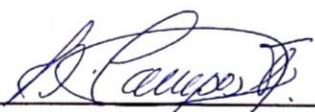
- 1.1. Apellidos y nombres:** Campos Trigoso Jonathan Alberto  
**1.2. Grado académico:** Magister Economía Agroalimentaria  
**1.3. Título de la investigación:** “Propuesta de plan estratégico de marketing para incrementar las ventas de quesos en la empresa Inversiones Licera – 2019”  
**1.4. Autor del instrumento:** Guerrero Cieza Jhimy Omar  
**1.5. Nombre del instrumento:** Cuestionario

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 01-09	Regular 10 - 14	Bueno 15- 16	Muy bueno 17 - 18	Excelente 19 - 20
1. Claridad	Está formado con lenguaje apropiado				X	
2. Objetividad	Está expresado en conductas observadas					X
3. Actualidad	Adecuado al alcance de la ciencia y tecnología				X	
4. Organización	Existe una organización lógica				X	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					X
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos del estudio				X	
7. Consistencia	Basados en aspectos teóricos – científicos y del tema de estudio					X
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables				X	
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del estudio				X	
10. Conveniencia	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías					X
PROMEDIO					17	19
PUNTAJE FINAL						18
PUNTAJE FINAL: ≥ 14 APLICABLE						
PUNTAJE FINAL: < 14 NO APLICABLE						

VALORACIÓN CUANTITATIVA:..... 18 .....

VALORACIÓN CUALITATIVA:..... Muy Bueno .....

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:.....



Firma del evaluador  
DNI:..... 45861852 .....





**UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA ZOOTECNISTA, AGRONEGOCIOS Y**  
**BIOTECNOLOGÍA**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EN AGRONEGOCIOS**

**FICHA DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO**

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1. Apellidos y nombres:** *DE LA CRUZ ALVARADO, ROBERT*
- 1.2. Grado académico:** *INGENIERO*
- 1.3. Título de la investigación:** "Propuesta de plan estratégico de marketing para incrementar las ventas de quesos en la empresa Inversiones Licera – 2019"
- 1.4. Autor del instrumento:** Guerrero Cieza Jhimy Omar
- 1.5. Nombre del instrumento:** Cuestionario

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 01-09	Regular 10 - 14	Bueno 15- 16	Muy bueno 17 - 18	Excelente 19 - 20
1. Claridad	Está formado con lenguaje apropiado			15		
2. Objetividad	Está expresado en conductas observadas			15		
3. Actualidad	Adecuado al alcance de la ciencia y tecnología			15		
4. Organización	Existe una organización lógica			15		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad			16		
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos del estudio			16		
7. Consistencia	Basados en aspectos teóricos – científicos y del tema de estudio			15		
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables			15		
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del estudio			15		
10. Conveniencia	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías			15		
<b>PROMEDIO</b>				15.20		
<b>PUNTAJE FINAL</b>				15.20		
<b>PUNTAJE FINAL: <math>\geq 14</math> APLICABLE</b>						
<b>PUNTAJE FINAL: <math>&lt; 14</math> NO APLICABLE</b>						

VALORACIÓN CUANTITATIVA:..... 15.20  
 VALORACIÓN CUALITATIVA:..... BUENO  
 OPINIÓN DE PLICABILIDAD:..... APLICABLE

  
 Firma del evaluador  
 DNI: 18101261...



**Anexo 3: Matriz de consistencia**

<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>VARIABLES DE ESTUDIO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>
<p><b>1. Problema general</b></p> <p>¿En qué medida la propuesta de un plan estratégico de marketing incrementará las ventas de la empresa Inversiones Licera - 2019?</p>	<p><b>1. Objetivo general</b></p> <p>Elaborar una propuesta de plan estratégico de marketing para incrementar las ventas en la empresa Inversiones Licera – 2019.</p> <p><b>2. Objetivos específicos</b></p> <p>2.1. Realizar un diagnóstico situacional de la empresa Inversiones Licera.</p> <p>2.2. Definir el mercado objetivo de la empresa.</p> <p>2.3. Diseñar estrategias de marketing dirigidas al segmento de mercado objetivo.</p>	<p>1. Propuesta de plan estratégico de marketing.</p> <p>2. Incremento de ventas.</p>	<p>1. Análisis interno y externo</p> <p>2. Análisis de ventas</p> <p>3. Objetivos</p> <p>4. Producto</p> <p>5. Plaza</p> <p>6. Precio</p> <p>7. Promoción</p> <p>8. Nivel adquisitivo: Alto, Medio, Bajo</p> <p>9. Edad</p> <p>10. Sexo</p> <p>11. Nivel educativo</p> <p>12. Virtual</p> <p>13. Boca a boca</p> <p>14. Trípticos</p> <p>15. Radio</p> <p>16. VAN</p> <p>17. TIR</p>	<p><b>Tipo de investigación</b></p> <p>El tipo de investigación que se adapta al presente estudio es el descriptivo.</p> <p><b>Diseño de investigación</b></p> <p>El presente estudio de acuerdo con la naturaleza el diseño corresponde al no experimental</p> <p><b>Técnica e instrumento</b></p> <p>Se aplicó la técnica de la encuesta e instrumento el cuestionario.</p> <p><b>Población</b></p> <p>Trabajadores de la empresa, clientes potenciales de la ciudad de Chachapoyas.</p> <p><b>Muestra</b></p> <p>80</p>