



FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES

“ASOCIATIVIDAD DE CRIADORES DE CORDERO DE LA
PROVINCIA SAN MARCOS PARA LA EXPORTACIÓN DE
CHULETA AHUMADA DE CORDERO LISTA PARA EL
HORNO AL MERCADO CALI, COLOMBIA 2017”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración y Negocios Internacionales

Autores:

Bach. Brophy Céspedes, Gressia Anabelén

Bach. Machuca Olano, Katheryn Claudia

Asesor:

Mg. Guerrero Figueroa, Fernando

Cajamarca - Perú

2017

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por la Bachiller **Gressia Anabelén Brophy Céspedes y Katheryn Claudia Machuca Olano**, denominada:

“ASOCIATIVIDAD DE CRIADORES DE CORDERO DE LA PROVINCIA SAN MARCOS INFLUYE EN LA EXPORTACIÓN DE CHULETA AHUMADA DE CORDERO LISTA PARA EL HORNO AL MERCADO CALI, COLOMBIA 2017”

Mg. Fernando Guerrero Figueroa

ASESOR

Christiaan Michael Romero Zegarra

JURADO

PRESIDENTE

Mg. Juan Armando Yactayo Castillo

JURADO

M.C. Luis Gómez Vargas

JURADO

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy.

Para mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecerle a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A la UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

A mis profesores por su esfuerzo y dedicación, quien, con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido

<u>APROBACIÓN DE LA TESIS</u>	ii
<u>DEDICATORIA</u>	iii
<u>AGRADECIMIENTO</u>	iv
<u>ÍNDICE DE CONTENIDOS</u>	v
<u>ÍNDICE DE TABLAS</u>	vii
<u>ÍNDICE DE FIGURAS</u>	viii
RESUMEN	x
<u>ABSTRACT</u>	x
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	11
1.1. Realidad problemática	11
1.2. Formulación del problema.....	14
1.3. Justificación.....	14
1.3.1. <i>Justificación teórica</i>	14
1.3.2. <i>Justificación aplicativa o práctica</i>	14
1.4. Limitaciones	15
1.4.1. <i>Externas</i>	15
1.4.2. <i>Internas</i>	15
1.5. Objetivos	16
1.5.1. <i>Objetivo general</i>	16
1.5.2. <i>Objetivos específicos</i>	16
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	17
2.1. Antecedentes	17
2.2. Bases teóricas.....	19
2.2.1. <i>Definición de Asociatividad</i>	19
2.2.2. <i>Exportación</i>	24
<i>Teoría Marxista sobre El Comercio Internacional</i>	30
<i>Teoría Clásica del Comercio Internacional y Desarrollo Económico</i>	31
<i>Teorías Pura y Monetaria del Comercio Internacional</i>	32
<i>Teoría de la Localización</i>	32
<i>Teoría de la Balanza Comercial</i>	33
2.3. Definición de términos básicos.....	33

2.4. Hipótesis (si es pertinente).....	35
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	36
3.1. Operacionalización de variables	36
3.2. Diseño de investigación	37
3.3. Unidad de estudio	38
3.4. Población	38
3.5. Muestra (muestreo o selección)	38
3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos.....	38
3.7. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos	39
CAPÍTULO 4. RESULTADOS	40
4.1. Determinar la influencia de la asociatividad de criadores de cordero de la provincia San Marcos con la exportación de chuleta ahumada de cordero lista para el horno al mercado Cali, Colombia, 2017	40
4.2. Diagnosticar el consumo de carne de cordero del país de Colombia, comuna Cali.....	40
4.3. Proponer la implementación de asociatividad en los criadores de cordero del Centro Poblado de Cochamarca, distrito Gregorio Pita, Provincia San Marcos en la Región Cajamarca. ...	40
4.4. Realizar un Plan de Negocio para la exportación de chuleta ahumada de cordero lista para el horno al mercado Cali, Colombia, 2017.	41
CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE NEGOCIO: CHULETA DE CORDERO LISTA PARA EL HORNO	42
CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN	158
CONCLUSIONES	161
RECOMENDACIONES	162
REFERENCIAS.....	163
ANEXOS	167

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Operacionalización de Variables	36
Tabla N° 2 Identificación de ideas de negocio	42
Tabla N° 3 Proceso de depuración	42
Tabla N° 4 Cumplimiento de Requisitos.....	43
Tabla N° 5 Matriz de evaluación de ideas de negocio – Chuleta de cordero lista para el horno	50
Tabla N° 6 Matriz de evaluación de ideas de negocio – Carne de cordero envasada al vacío	51
Tabla N° 7 Análisis del ambiente externo: Factor Demográfico.....	52
Tabla N° 8 Análisis del ambiente externo: Factor Económico.....	53
Tabla N° 9 Análisis de ambiente externo: Factor Político/Legal	54
Tabla N° 10 Análisis del ambiente externo: Factor Sociocultural	54
Tabla N° 11 Análisis del ambiente externo: Factor Tecnológico	55
Tabla N° 12 Análisis del ambiente externo: Factor Ambiental	56
Tabla N° 13 Análisis del ambiente externo: Consolidado	56
Tabla N° 14 Análisis de las Fuerzas de Porter	60
Tabla N° 15 Clasificación de actividades de la empresa	64
Tabla N° 16 Identificación de procesos clave de actividades	65
Tabla N° 17 Análisis FODA	65
Tabla N° 18 Preguntas para el estudio de mercado	66
Tabla N° 19 Estructuración de respuestas a las preguntas planteadas.....	66
Tabla N° 20 Objetivos para el estudio de mercado	67
Tabla N° 21 Metodología para un estudio de mercado	68
Tabla N° 22 Objetivos específicos del estudio	68
Tabla N° 23 Cronograma de actividades	71
Tabla N° 24 Preguntas clave de la misión.....	86
Tabla N° 25 Elementos de la misión.....	86
Tabla N° 26 Declaración de los objetivos.....	88
Tabla N° 27 Caso de enfoque	88
Tabla N° 28 Aplicación de estrategias genéricas.....	88
Tabla N° 29 Matriz de Ansoff	89
Tabla N° 30 Preguntas para formular preguntas políticas.....	89
Tabla N° 31 Valores.....	90
Tabla N° 32 Partes de una organización (Mintzberg 1991)	92
Tabla N° 33 Conformación de las partes de la organización.....	92
Tabla N° 34 Efectos de los factores coyunturales en la estructura	93
Tabla N° 35 Variables de segmentación de mercado	94
Tabla N° 36 Aspectos de la fórmula de declaración de posicionamiento	95
Tabla N° 37 Ciclo de vida del producto	97
Tabla N° 38 Niveles en función de su importancia.....	97
Tabla N° 39 Determinación y ponderación de puntos clave.....	100
Tabla N° 40 Asignación de ponderaciones y coeficientes de importancia	100
Tabla N° 41 Producto de ponderaciones y coeficientes de importancia.....	101
Tabla N° 42 Selección de puntos clave	102
Tabla N° 43 Conceptualización de lo que busca el empleador	102
Tabla N° 44 Objetivos del plan de operaciones	102
Tabla N° 45 Descripción del producto- Chuleta Ahumada de cordero.....	103
Tabla N° 46 Definición del Producto.....	103
Tabla N° 47 Descripción de puesto – Ingeniero en Industrias Alimentarias	109
Tabla N° 48 Descripción de puesto – Conductor.....	110
Tabla N° 49 Descripción de puesto – Conductor.....	111
Tabla N° 50 Descripción de puesto – Encargada de tienda.....	112
Tabla N° 51 Tipos de stakeholders	116
Tabla N° 52 Aspectos específicos de las áreas principales de RSE.....	117
Tabla N° 53 Ponderación y asignación de puntajes.....	117
Tabla N° 54 Consolidación y jerarquización de aspectos específicos	118

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Producción de Carne Ovina en América Latina.....	11
Figura N° 2 Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Colombia en 2016 - Producto:210690 – Preparaciones alimenticias	13
Figura N° 3 Propuestas de Asociatividad	41
Figura N° 4 Factores de evaluación de ideas planteadas.....	43
Figura N° 5 Subfactores de evaluación de ideas planteadas – Chuleta ahumada de cordero lista para el horno	45
Figura N° 6 Subfactores de evaluación de ideas planteadas – Carne de cordero envasado al vacío.....	46
Figura N° 7 Ponderación de factores de evaluación – Chuleta ahumada de cordero lista para el horno.....	47
Figura N° 8 Ponderación de factores de evaluación – Carne de Cordero envasada al vacío	47
Figura N° 9 Ponderación de subfactores de evaluación – Chuleta ahumada de cordero lista para el horno.....	48
Figura N° 10 Ponderación de subfactores de evaluación – Carne de carnero envasada al vacío	49
Figura N° 11 Las Cinco Fuerzas de Porter	59
Figura N° 12 Cadena de Valor de Porter.....	64
Figura N° 13 Encuesta virtual al mercado de Colombia	72
Figura N° 14 Tabulación por edad	72
Figura N° 15 Tabulación por Género	73
Figura N° 16 Tabulación de gustos.....	74
Figura N° 17 Tabulación Investigación de mercado.....	75
Figura N° 18 Compra por tipos de cortes.....	76
Figura N° 19 Tabulación tendencia de compra	77
Figura N° 20 Compra por tipos de cortes.....	78
Figura N° 21 Conocimiento de chuleta de cordero ahumada lista para el horno	79
Figura N° 22 Conocimiento de chuleta ahumada de cordero lista para el horno	80
Figura N° 23 Conocimiento de chuleta ahumada de cordero lista para el horno	81
Figura N° 24 Árbol de decisión	83
Figura N° 25 Partes de una organización (Mintzberg 1991).....	91
Figura N° 26 Elaboración de organigrama de la estructura organizacional.....	93
Figura N° 27 Diseño del Market en Cali, Colombia.....	98
Figura N° 28 Exhibidor de la Chuleta ahumada de cordero.....	98
Figura N° 29 Cajas de Pago	99
Figura N° 30 Descripción del producto- Chuleta ahumada de cordero lista para el horno ..	104
Figura N° 31 Cadena de Suministro de la Chuleta ahumada de cordero lista para el horno	104
Figura N° 32 Mapa de Procesos de la organización	104

RESUMEN

La presente investigación surge en base de la necesidad de los criadores de corderos en la provincia de San Marcos, los cuales se vienen dedicando a la crianza, ellos encontraron la oportunidad de trabajo y poder tener una estabilidad económica para sus familias y de esta manera poder contribuir con su provincia brindando mayor trabajo y con el tiempo poder exportar chuleta ahumada de cordero.

El estudio busca determinar como la Asociatividad de criadores de cordero de la provincia de San Marcos influirá en la exportación de chuleta ahumada hacia el mercado Colombiano para el desarrollo de la investigación se recurrió a fuentes secundarias de información que sirvieron para determinar la acogida de la carne de cordero en Colombia en el barrio el Peñón y lo mejor es que el público objetivo son personas con libertad económica y cambios radicales con respecto a los gustos en la comida.

Podemos indicar que con la asociatividad de criadores y la exportación de la chuleta ahumada de cordero este negocio es rentable, ya que es algo novedoso en el mercado debido que venden carne de cordero, pero solo en cortes y no le dan un plus al producto, y eso es lo que nosotros hemos creído conveniente agregarle el sabor y olor de ahumado.

La carne de cordero, es un producto con muchas proteínas de alto valor biológico y también de hierro, con bastantes propiedades nutricionales. Las proteínas del cordero son consideradas de calidad, ya que poseen casi todos los aminoácidos que el cuerpo necesita. Así mismo es rica en vitamina B6 y B12, necesaria para cuidar la salud de nuestro sistema nervioso; hierro y zinc, con efecto antioxidante, y en fósforo, excelente para activar los músculos, también, la vitamina B3 nos ayuda a estar más protegidos frente a la posible aparición del Alzheimer. Igualmente, también tiene vitamina B2 o riboflavina, que favorece la producción de glóbulos rojos y actúa sobre las defensas. Dado su alto contenido en hierro las personas que sufran anemia tendrán en la carne de cordero un buen aliado, es uno de los alimentos más apreciados en Colombia Argentina.

ABSTRACT

This research arises on the basis of the need for breeders of lambs in the province of San Marcos, which are dedicated to breeding, they found the opportunity to work and to have economic stability for their families and thus be able to contribute with its province providing more work and time export smoked lamb chop.

The study seeks to determine as associativity of breeders of the province of San Marcos cordero will influence the export of pork chop smoked to the market Colombian for the development of the research relied on secondary sources of information were used to determine the host of lamb in Colombia in the area the rock and the best is that the target audience are people with economic freedom and radical changes with regard to the tastes in the food.

We can indicate that the associativity of breeders and the export of the smoked lamb chop this business is profitable, since it is something new in the due market selling meat from lamb, but only in courts and do not give it a plus to the product, plaster that we have believed convenient to add the flavor and smell of smoked.

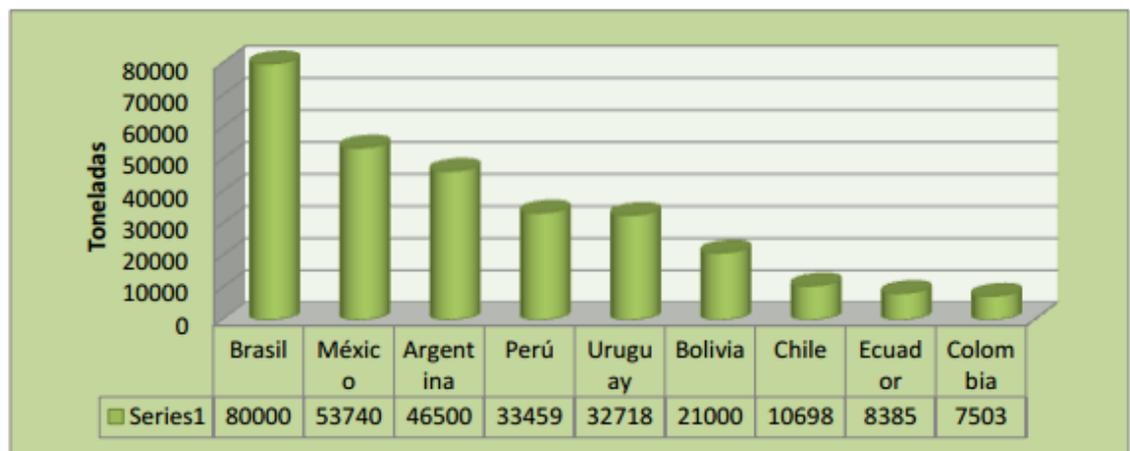
Lamb meat, is a product with many proteins of high biological value and also iron, with enough nutritional properties. The proteins of the lamb are considered quality, since they have almost all the amino acids your body needs. It is also rich in vitamin B6 and B12, necessary to care for the health of our nervous system; iron and zinc, with antioxidant effect, and phosphorus, excellent to activate muscles, also, vitamin B3 helps us to be more protected against the possible emergence of Alzheimer's. In addition, it also has vitamin B2 or riboflavin, promotes the production of red blood cells and acts on the defenses. Due to its high content in iron people suffering from anemia will have a good ally in lamb, it is one of the most appreciated in Colombia Argentina food.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

La carne de cordero es una carne reconocida en todo el planeta por su intenso sabor y su ternura única. Esta carne es la base de muchos platos tradicionales, que se han ido pasando de generación en generación en prácticamente todos los países del mundo. Al igual que ocurre en nuestro país, la carne de cordero está considerada una carne especial que nunca puede faltar en las ocasiones y celebraciones especiales, la carne de cordero está muy presente en las cocinas.

Figura N° 1 Producción de Carne Ovina en América Latina



Fuente: Organización de las Naciones Unidas

En la Figura N° 1 nos indican la producción de carne ovina en Latinoamérica, donde Brasil es el primer productor con 80000 toneladas, siguiéndoles México con 53740 toneladas, Argentina con 46500 toneladas, Perú con 33459 toneladas, Uruguay con 32718 toneladas, Bolivia con 21000 toneladas, Chile con 10698 toneladas, Ecuador con 8385 toneladas y finalmente Colombia con 7503 toneladas.

Según la FAO reporta a Colombia en el puesto N° 63 dentro de los países con mayor inventario de ovinos, a pesar de ser un país rico en pasturas y terrenos tiene la necesidad de importar carne de cordero debido a que la producción local no satisface la demanda interna y la falta de especialización en procesos.

Además, la demanda de carne de cordero en el país de Colombia, según la revista contexto ganadero es de 500 gramos per cápita anualmente, esta cifra no representa ni el 1% del consumo de proteína animal conformada por diferentes orígenes, lo cual genera retos interesantes para los actores de la cadena de suministro desde los productores hasta los chefs, encargados de transformar dicha carne en manjares suculentos para el paladar humano. Agronegocios e industria de alimentos (2016) La carne de cordero también ha tenido siempre un gran peso dentro de la gastronomía tradicional peruana.

La carne de cordero comenzó a consumirse en Perú en la época en que era colonia española, siendo nosotros los que introdujimos la preparación del cordero con hierbas aromáticas como el cilantro en aquellas tierras; y desde entonces nunca ha dejado de consumirse.

La industria peruana quiere revertir la situación e incluso piensan que Perú puede exportar carne al mercado mundial, que tiene una demanda insatisfecha de 300.000 toneladas.

El Perú tiene una población ovina de 14 686 310 cabezas aproximadamente, las que se encuentran principalmente el mayor porcentaje en la región sierra, seguido de la costa y finalmente en la Selva.

La importancia ecológica radica en que el 96.2% de la población ovina se cría en la sierra alimentándose con pastos naturales que crecen en un aproximado de 14 millones de hectáreas no aptos para la agricultura, por otro lado la carne de cordero siempre ha sido considerada en el Perú y en todas partes del mundo como una de las principales fuentes proteicas en la dieta alimenticia en la dieta alimenticia del hombre, la nueva tendencia de crianza de cordero del Perú y del mundo es producir carne debido a ello depende el ingreso económico para cada uno de los criadores de los ovinos.

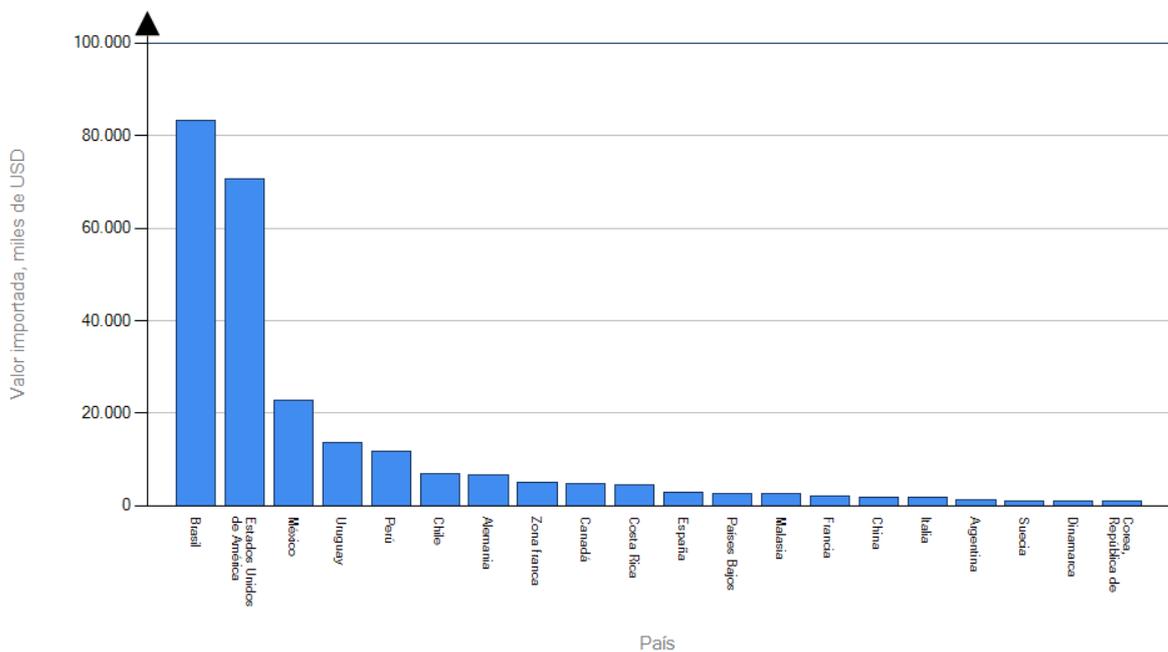
La carne de cordero se caracteriza por su buena calidad nutricional, ya que estima un valor nutricional promedio para la carne magra de 18.2% de proteína, 12.5% de grasa y para la carne Semi-grasa de 16.4% proteína, 26.4% grasa. Las carcasas de ovinos se clasifican de acuerdo al reglamento tecnológico de carnes (Valdivia, 2014).

Las importaciones de carne de cordero, no han tenido significación sobre la demanda, ubicándose el consumo per cápita en el rango de 0.8 a 1.2kg. A nivel nacional. Es de

destacar, que la carne de ovino es de importancia en el sector rural por ser una de las pocas fuentes de proteínas de origen animal.

Además, existen una diversidad formas empresariales comunales como las granjas comunales, cooperativas comunales, empresas comunales y comités ganaderos de las comunidades, con poblaciones de corderos que varían entre 1000 a 12000 corderos.

Figura N° 2 Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Colombia en 2016 - Producto:210690 – Preparaciones alimenticias



Fuente: Trade Map

En la Figura N° 2 Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Colombia en 2016, Partida arancelaria 210690 (Preparaciones alimenticias), nos indica que el primer país en exportar a Colombia es Brasil con un valor importado de 80000 miles de dólares, encontrándose Perú en el puesto 5to de 20 países con un valor de 17000 mil dólares.

Cajamarca es el departamento más importante del país en cuanto a producción de carne de cordero, al producir 29,6 mil toneladas durante el año 2015, lo que representa 16,6 % del total nacional. La producción de carne de cordero contribuye, en el departamento, con el 52,4 del valor bruto de la producción pecuario, posicionándose como el principal producto del sector.

En Cajamarca explotan 355 749 cabezas de ganado ovino. La mayor crianza se tiene en los pequeños productores en conjunto, la crianza de corderos es una actividad importante.

Actualmente San Marcos cuenta con un aproximado de 26 184 cabezas de ganado ovino, siendo la crianza de corderos la actividad principal después de la agricultura.

1.2. Formulación del problema

¿Cuáles son las características de la asociatividad de criadores de cordero de la provincia San Marcos para la exportación de chuleta ahumada de cordero lista para el horno al mercado Cali, Colombia, 2017?

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación teórica

El enfoque de la teoría neo institucional sobre Organización, Los agentes generan organizaciones para lograr la maximización de sus beneficios y utilidades, sabiendo que de manera individual es más difícil lograrlo, con la ayuda de las organizaciones, los individuos se tiene mayor capacidad para enfrentar las restricciones institucionales, tecnológicas y presupuestarias que obstaculizan el desarrollo individual.

Este enfoque no maximiza utilidades, sino que trasciende lo empresarial y lo individual, para dar paso al concepto de cooperación, pues a partir de la conciencia de su incapacidad individual para enfrentar sus restricciones, deciden intercambiar esfuerzos en pro de su propio beneficio. La decisión de los individuos para crear organizaciones se basa entonces en el beneficio esperado de la cooperación.

1.3.2. Justificación aplicativa o práctica.

Esta asociación se creara con el fin de ayudar a los criadores de ganado ovino de la provincia de San Marcos, a tener un mejor desarrollo económico, implementando un plan de negocio para la exportación para que este al ser transformado se obtenga la chuleta de cordero lista

para el horno, lo cual hará que los ingresos de estos criadores sean más altos, además con ese producto beneficiaremos a las personas en su salud por las grandes propiedades nutritivas poseen dicha carne, gracias a sus diversas propiedades, resulta ser atractivo para consumidores que actualmente orientan sus tendencias hacia un mejor cuidado de la salud.

Asimismo, la oportunidad que esta investigación nos brinda es que existen pocos, lo cual es una ventaja con la que se contaría. Sin embargo, es conveniente que el posicionamiento sea realizado, que en el caso que surjan nuevos competidores, el liderazgo de los productos haya sido establecido y les represente una fuerte barrera de entrada.

1.4. Limitaciones

1.4.1. Externas

Las principales dificultades fueron la falta de información, el lenguaje, horarios y distancias.

Otra dificultad sería que no contamos con empresas cajamarquinas que transformen y comercialicen la carne de ovino.

Una posible dificultad que se puede presentar durante el desarrollo del presente proyecto es la disponibilidad de los criadores durante el levantamiento de información o entrevistas. Por esta razón se planificará cada entrevista con ayuda de los criadores para no interrumpir sus actividades y logremos obtener la información necesaria para demostrar la importancia de gestionar la asociatividad entre ellos y crear la cadena productiva.

1.4.2. Internas

Una de las principales limitaciones internas que tenemos es la escasez de capital, pero para esto buscaremos financiamiento de entidades financieras las cuales nos podrán brindar préstamos.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Determinar las características de la asociatividad de criadores de cordero de la provincia San Marcos para la exportación de chuleta ahumada de cordero lista para el horno al mercado Cali, Colombia, 2017

1.5.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar el consumo de carne de cordero del país de Colombia, comuna Cali.
- Proponer la implementación de asociatividad en los criadores de cordero del Centro Poblado de Cochamarca, distrito Gregorio Pita, Provincia San Marcos en la Región Cajamarca.
- Realizar un Plan de Negocio para la exportación de chuleta ahumada de cordero lista para el horno al mercado Cali, Colombia, 2017.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Según Tafra (2011) con la tesis denominada Plan de internacionalización para la exportación de carne ovina Magallánica de Swanhouse S.A. De la Universidad de Chile, Santiago de Chile. Cuyo objetivo es diseñar y definir las acciones específicas que la empresa Swanhouse S.A. debe llevar a cabo para crear valor a sus operaciones, a través de la venta de carne de ovino en un mercado extranjero a seleccionar.

Podemos concluir que el proyecto de exportación de carne de ovino de Swanhouse resulta, a la vista de los números, extremadamente rentable, gran parte de dicha rentabilidad es atribuible a ingresos o ahorros no operacionales. Estos ingresos y ahorros provienen de los beneficios. Finalmente se concluye que el proyecto de exportación de carne ovina de Swanhouse resulta, a la vista de los números, extremadamente rentable, gran parte de dicha rentabilidad es atribuible a ingresos o ahorros no operacionales.

Ortuño (2016) con su trabajo de investigación llamada Polifenoles del romero en la dieta del cordero: Efecto sobre la calidad y capacidad de conservación de la carne. De la Universidad de Murcia. Cuyo objetivo principal es demostrar la aplicabilidad de un extracto dietético de romero (EDR) para mejorar la capacidad de conservación de la carne de cordero, en donde se llega a concluir en el potencial ya que la aplicación de extractos diterpénicos de romero en alimentación animal se basaría sobre todo en su doble potencial, antioxidante y antimicrobiano, sobre la carne, así como en su sinergia con la acción de los sulfitos, en el cual el uso dietético de EDR permitiría aprovechar y poner en valor los subproductos de hoja generados por destilación del romero, aunque sería necesario adaptar la ingesta de diterpenos para incrementar en la medida de lo posible la vida útil de la carne y sus derivados, sin tener que recurrir a aditivos conservantes.

Martínez y Moreano (2011-2012) con el trabajo nombrado Elaboración de chuleta ahumada de ovino con proteína aislada de soya y carragenina con 2 concentraciones de salmuera al 5 % y 8% en la planta de embutidos la madrileña”. Universidad técnica de Cotopaxi-Latacunga- Ecuador. Teniendo como objetivo la búsqueda de conocimientos válidos y confiables, para la elaboración de chuleta ahumada de ovino, la misma que arrojará resultados que serán garantía para la ejecución de esta investigación a gran escala.

En la cual se concluye que la industria cárnica tiene la posibilidad de ofertar nuevos e innovadores productos de la misma manera la explotación de la carne de ovino ya que la

Provincia de Cotopaxi se dedica a la crianza del ganado ovino de carne y lana, generando fuentes de empleo.

Bremen (2015) con su tesis titulada Oportunidad de Mercado de La Carne de Cordero, Universidad Icesi, Cali; Colombia. La presente investigación tuvo como objetivo definir las oportunidades y amenazas del mercado real y potencial de carne ovina en Colombia, y determinar los elementos más valorados en el sector para el desarrollo de una marca. Cuyo tipo de investigación es exploratoria y diseño descriptivo, el resultado que obtuvieron fue que las necesidades inevitables de formalización del sector como elemento clave en el desarrollo de prácticas que promuevan su comercio y consumo regional.

Podemos concluir que esta investigación es muy importante ya que nos ayuda a ver las oportunidades y amenazas del mercado de la carne de ovino.

Con Robalino (2011) su tesis titulada Determinación de parámetros de fabricación en Chuletas de Lomo de cordero, universidad técnica de Ambato facultad de ciencia e ingeniería en alimentos, Ambato, Ecuador. Tiene como objetivo principal determinar los parámetros de fabricación en chuletas de lomo de cordero. Así mismo se puede concluir que el consumo de carne de cordero y sus subproductos como las chuletas obtenidas del lomo, es escaso, mucho se debe a la falta de conocimiento acerca de sus propiedades nutritivas y sensoriales. Por tanto, la efectiva determinación de parámetros de fabricación de chuletas de lomo cordero ahumadas es de importancia puesto que brindaría al mercado nacional una nueva alternativa de consumo de un producto nutritivo y de características sensoriales agradables, es decir, un producto de calidad. La interacción entre los factores de fabricación como ahumado en caliente, tengan gran aceptación por los consumidores y adicionalmente sus características físico-químicas y microbiológicas al haberse encontrado dentro de los estándares establecidos por los órganos de control nacionales, lo convirtieron en un producto de consumo seguro que sea para los consumidores una fuente nutritiva mas no perjudicial para su salud.

Flores (2015) con su tesis denominada Propuesta de Asociatividad para los ganaderos de la Comuna Manantial de Colonche, Parroquia Colonche, Cantón Santa Elena. Universidad Estatal Península de Santa Elena, Ecuador, La Libertad. El cual tiene como objetivo primordial Diseñar una propuesta de asociatividad ganadera en la comuna manantial de colonche, para el mejoramiento del manejo técnico del ganado bovino y de la comercialización e reses y sus derivados. De esta manera se puede concluir existen varias herramientas estratégicas para este grupo asociativo las cuales permitirán cumplir a cabalidad las funciones organizacionales que mejorará la competitividad en la producción, comercialización de reses y sus derivados, y la toma de decisiones en las gestiones

administrativas y así mismo que para crear una asociación debe primar una estrategia colectiva, carácter voluntario, resolución de problemas en conjunto y sin considerar el tamaño del asociado si no el deseo de formar un colectivo, ya que en esta propuesta según los cálculos es necesario que el número de asociados.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Definición de Asociatividad

La Asociatividad: Es "un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común" (Centro de Exportaciones e inversiones Nicaragua[CEI], 2010, p.2)

2.2.2. Tipos de Asociatividad

Redes de Cooperación: Conjunto de empresas que comparten información, procesos o conglomeran ofertas, sin renunciar a funcionar de manera independiente. No existe una relación de subordinación. Mantienen diversos vínculos cooperativos para realizar acciones conjuntas coordinadas.

Articulación Comercial: Relación sostenida entre empresas ofertantes y demandantes la cual puede ser mediada o animada por un agente intermediario, bróker o gestor de negocios.

∞ Alianza en Cadenas Productivas En base a acuerdos entre actores que cubren una serie de etapas y operaciones de producción, transformación, distribución y comercialización de un producto o línea de productos (bienes o servicios). Implica división de trabajo en la que cada agente o conjunto de agentes realiza etapas distintas del proceso productivo.

Alianza en Clusters: De manera similar a las cadenas de valor, pero los actores están concentrados geográficamente y están interconectados en una actividad productiva particular. Comprende no sólo empresas sino también instituciones que proveen servicios de soporte empresarial.

Joint Venture: Se constituye una nueva sociedad creada por dos o más empresas con personalidad jurídica independiente, pero realiza una actividad empresarial supeditada a las

estrategias competitivas de las empresas propietarias. Esta forma de cooperación implica la aportación de fondos, tecnología, personal, bienes industriales, capacidad productiva o servicios.

Cooperativas: Son cooperativas de trabajo las que tienen por objeto producir o transformar bienes o prestar servicios a terceros, mediante el trabajo mancomunado de sus socios y cuya retribución debe fijarse de acuerdo a la labor realizada por cada cual.

Los aportes de los socios personas naturales deberán consistir necesariamente en el trabajo que se obliguen a realizar, sin perjuicio de los aportes que hagan en dinero, bienes muebles o inmuebles.

Consortios: Un contrato de consorcio es aquél donde dos o más personas se asocian para participar en forma activa y directa en un determinado negocio o empresa con el propósito de obtener un beneficio económico. Los Consortios se pueden formalizar legalmente sin que las empresas pierdan su personería jurídica, pero con una gerencia común. Un consorcio es un acuerdo entre varias empresas cuyo objetivo principal es desarrollar una actividad económica que va a resultar en rendimientos para todas y cada una de ellas. Un caso muy común de consorcio se presenta en las grandes obras de construcción de infraestructura vial, en las cuales se asocian varias empresas (sin llegar a fusionarse) que se especializan o tienen fortalezas en diferentes campos, unas en topografía, otras en geología, otras porque tienen la maquinaria pesada, otras debido a la calidad de sus ingenieros civiles, etc. Otro buen ejemplo se da en comercio exterior, cuando varias empresas fabricantes, comercializadoras, transportadoras, se unen (sin perder su autonomía e independencia) para introducirse y operar, de forma conjunta, en los mercados externos.

Los consorcios suponen ventajas como:

- Aumento y complemento de la oferta de las empresas individuales,
- Los costos y gastos son compartidos y por lo tanto más asequibles y facilitan la consecución de los recursos financieros. (Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua[CEI], 2010, p.4)

2.2.3. Características de Asociatividad

Algunas principales características de la asociatividad son:

- **Su incorporación es voluntaria;** ninguna empresa es forzada a integrar un grupo, sino que lo hace cuando tiene la convicción de que puede generarle oportunidades de crecer y mejorar.

- **No excluyen a ninguna empresa por el mercado en el que operan;** estos modelos son aplicables a cualquier tipo de empresa, sin importar a la industria que pertenecen. Según el tipo de asociatividad que se adopte, puede estar enfocado a un determinando miembro o incorporar socios de actividades diversas.
- **Se mantiene la autonomía general de las empresas;** no se trata de un Joint Venture en el cual las decisiones de cada participante están en función de las necesidades de las demás. En el caso de los grupos asociativos, cada empresa mantiene su autonomía, y decide qué hacer con los beneficios que obtiene del proyecto.
- **Puede adoptar distintas modalidades;** tanto organizacionales como jurídicas. (Maratuech, 2016)

2.2.4. Importancia de la Asociatividad:

La asociatividad es importante porque busca el beneficio común, ya que sirve para lograr objetivos que en solitario resultarían más difíciles de conseguir, además obteniendo una fuerte estrategia nos hace lograr un comercio modernizado y competitivo.

2.2.5. Ventajas y desventajas de la Asociatividad:

Ventajas

- Incremento de la producción y productividad.
- Mantener la autonomía de los participantes, “la unión hace la fuerza”. Esto permite que las empresas asociadas compartan los recursos que sólo se refieren a la asociatividad, manteniendo aquellos puntos estratégicos y que no desean ser compartidos en plena confidencialidad.
- Mayor poder de negociación.
- Mejora el acceso a tecnologías de productos o procesos y a financiamiento.
- Se comparte riesgos y costos.
- Reducción de costos.
- Mejora de la calidad y diseño.
- Mejora la gestión de la cadena de valor (mayor control).
- Mejora la gestión del conocimiento técnico – productivo y comercial. ♣ Adoptar diversas modalidades jurídicas, organizacionales y/o empresariales. Es decir, relaciones empresariales como la sub-contratación, las franquicias, los contratos de cooperación, etc.

- La Pymes obtendrán los beneficios de la asociatividad de acuerdo a su grado de participación y el compromiso que en ello coloquen.
- Existe flexibilidad entre las partes, principalmente cuando no existen contratos que generen responsabilidades entre las partes y que por lo tanto sea acuerdos voluntarios e informales, el ingreso y salida de miembros en este caso es sencilla y poco conflictiva.
- Mejorar la productividad y competitividad, lo que permite ampliar los mercados (mayor escala o nuevos mercados).
- Generan en las empresas y los empresarios varios “efectos secundarios” como una mentalidad más abierta, mayor confianza, una visión unificada a más largo plazo, mayor integración, mayor positivismo, más dinamismo.

Desventajas

- Muchas veces el individuo no puede solicitar préstamos o crédito, puesto que no tiene una firma colateral.
- Los pequeños agricultores que ofrecen una limitada cantidad de productos, por lo regular no reciben un buen precio por sus productos en el mercado local.
- La compra de insumos resulta más cara, puesto que los vendedores no le ofrecerán un descuento por la compra de semillas, fertilizantes y otros insumos, y si se lo ofrecen, éste será mínimo.
- Por lo regular, las agencias ofrecen capacitación y entrenamiento a grupos, no a individuos.

2.2.6. Beneficios de la Asociatividad

- Incremento de la capacidad de oferta exportable.
- Mayor poder de negociación.
- Se comparte riesgos y costos.
- Reducción de costos.
- Mejora la gestión de la cadena de valor (mayor control).
- Refuerza el posicionamiento en el mercado.
- Mejora el acceso a tecnologías de productos y a financiamientos.
- Mejora de la calidad y diseño.
- Mejora la gestión del conocimiento técnico-productivo y comercial. (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [Prom Perú], 2011)

2.2.7. Teorías relacionadas con asociatividad

Teoría y práctica del cooperativismo: De Louis Blanc A La Lega y Mondragón

La teoría económica estándar presupone que todas las empresas son privadas. Pero de hecho en todos los países hay firmas estatales y mixtas, así como empresas cooperativas además de las privadas, y las primeras no se ajustan a las presuntas leyes del mercado, ya que no procuran maximizar sus utilidades. En efecto, la meta de la empresa estatal es servir al público, en tanto que la finalidad de la cooperativa es beneficiar a sus miembros de manera igualitaria y solidaria. (Bunge, 2008, p.122)

La Asociatividad es un mecanismo de cooperación empresarial en el que cada una de las empresas que participan mantiene su independencia jurídica y su autonomía gerencial, decidiendo voluntariamente su participación en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. (Rosales, 1997).

La asociatividad empresarial es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. (Rosales,1997).

Asociatividad empresarial es comprometer, mediante la identificación de objetivos y metas comunes en empresas de igual o similar actividad económica, esfuerzos individuales dispersos, en propósitos de mejoramiento de los niveles de desempeño empresarial, que facilite la sostenibilidad y crecimiento de las empresas para la competitividad de los negocios, que les permita enfrentar en mejores condiciones la competencia globalizada. (Franco, 2009).

Significa prácticamente el único camino posible que le queda a los sectores productivos pequeños y medianos, de la ciudad y el campo en los países de menores ingresos o desarrollo relativo, no sólo para lograr la sobrevivencia en mercados cada vez más regionales y abiertos a la competencia de las empresas del mundo entero, sino que pretende rescatar formas alternativas de generación de riqueza y equidad en nuestros países, así como de las formas de interrelación más antiguas existentes en el ser humano y que la naturaleza le ha permitido sobrevivir y desarrollarse, como es la cooperación, en este enfoque, la empresa se concibe como un complejo sistema adaptativo en proceso de aprendizaje permanente que va desde la adquisición de información hasta el uso para redefinir sus funciones de manera permanente, modificar estrategias y fomentar una mayor fluidez en sus flujos de negocios, para lograr tales metas la mejor forma de cooperación es la constitución de redes horizontales y verticales, así como de cadenas productivas

regionales y locales, la base de estas formas organizativas, sin duda alguna, son los pequeños grupos de 10 o 12 empresarios del mismo sector y región, como se ha concebido en los diferentes países del mundo donde han aplicado este tipo de experiencias. La competencia es el nuevo nombre del juego de los negocios y la asociatividad base fundamental sobre la cual se debe basar. (Pallares, 2005).

La asociatividad es entonces, una posibilidad de incrementar los resultados mediante la consolidación de planes conjuntos, en los que los empresarios del mismo sector productivo o de otros, se unen para formar parte de una nueva figura Empresarial. (Barrera, 2007)

2.2.8. Dimensiones de Asociatividad

- Inexistencia de subordinación: Se debe mantener la personalidad jurídica independiente de los socios, la cultura y estructura de gestión de cada uno de los miembros. Adicionalmente, se debe excluir las fusiones y acuerdos societarios, ya sean entre filiales o entre empresas de grupos sin actuaciones independientes.
- Coordinación de acciones futuras: Es necesario el establecimiento de la interdependencia, los acuerdos explícitos (de manera escrita o verbal), la transferencia permanente de recursos y la reducción de la autonomía organizativa.
- Consecución de un objetivo común: Al formar una nueva institución que represente un todo, el acuerdo debe proporcionar beneficios a todos los participantes, desarrollando la ley de la sinergia, a la vez que todos los socios participan activamente y desarrollan sus habilidades. (Flores, 2009).

2.2.9. Indicadores de Asociatividad

- Personalidad Jurídica
- Interdependencia entre socios
- Beneficios principales de la exportación
- Sinergia entre asociados

2.2.10. Exportación

2.2.11. Definiciones de Exportación

Cornejo (2010) define a la exportación de la manera siguiente: “las exportaciones constituyen la fuente más sana y permanente de la generación de las divisas que necesita un país para financiar sus importaciones de bienes y servicios y otros gastos corrientes en divisas.

Así también, la Asociación de exportadores (ADEX), señala que “La exportación es el régimen aduanero que permite la salida legal de mercancías del territorio aduanero, para su uso y consumo definitivo en el exterior”.

Como podemos ver la exportación es la acción y efecto de vender o enviar mercancías o servicios de origen nacional a un país extranjero cumpliendo con el régimen aduanero.

La actividad de exportación es vista en nuestro medio como la salvación y la única alternativa que nos puede sacar de la crisis económica del país por el ingreso de divisas y nos permite conseguir un nuevo cliente, un nuevo comprador que tiene dinero para gastar o invertir.

La exportación es desarrollarse en un nuevo mercado, muy diferente al nacional al que se le conoce de forma natural. La exportación es un proceso que involucra compromiso y dedicación; así como conocimiento técnico e identificación de factores clave de los mercados internacionales por parte de productores e intermediarios, que desean incrementar su participación y por supuesto sus utilidades en nuevos mercados.

2.2.12. Tipos de exportación

- **Exportación Temporal:** cuando la mercadería se envía a un mercado internacional bajo condiciones aduaneras en las que se considera que permanecerá por un tiempo y objetivo específico, luego lo del cual retornara al mercado donde ha sido nacionalizada.
- **Exportación definitiva:** cuando la mercancía es enviada a un mercado internacional con la plena intención de ser consumida en el exterior, motivo por el cual sale del país de origen de forma definitiva y sin intención de retorno, salvo en casos en que el exportador incumpla con las condiciones del contrato de compra y venta y el envío sea devuelto al comprador.
- **Exportación directa:** Cuando el desarrollo del negocio es desarrollado y ejecutado por la empresa productora de los productos, reduciendo o eliminando por completo la existencia de intermediarios y asumiendo también todos los riesgos que conlleva todo envío internacional. Cabe mencionar que este tipo de exportación es más conveniente para empresas con mayor experiencia y recursos humanos.
- **Exportación indirecta:** Cuando la empresa productora de los bienes y servicios opta por contratar los servicios de un agente especializado en comercio internacional (trader) quien se encarga de captación de clientes, y el proceso de exportación debido al conocimiento que tiene en el sector. Este tipo de exportación es recomendable para empresas novatas en el sector y las que buscan reducir los riesgos de la internacionalización. (Mercado,2000; p.163)

2.2.13. Importancia de las exportaciones

Es muy importante para el crecimiento y desarrollo sostenido a largo plazo; más aún en la actualidad tiene un peso importante en la actividad económica de los países, el mismo que es demostrado por las evidencias de los países desarrollados y las experiencias de los "países exitosos" que han logrado su crecimiento y desarrollo económico gracias al crecimiento de las exportaciones.

En el Perú se han implementado diversas políticas económicas que incluyen medidas referidas al comercio exterior y a las exportaciones en particular, medidas que muchas veces han sido contrapuestas, sin embargo a pesar de que los gobiernos de turno hicieron los esfuerzos posibles aplicando ciertas medidas para lograr incrementar el quantum y el valor de las exportaciones, no se ha obtenido los resultados esperados de incrementar el valor de las exportaciones en términos reales y acordes a los crecimientos de la economía mundial;

Por lo contrario tenemos un déficit permanente y creciente de la balanza comercial; incremento del contrabando y defraudación de rentas de aduana; queja ante la OMC de algunos países por la mala aplicación de los mecanismos de devolución de los tributos indirectos a los exportadores; pérdida de competitividad de los precios de exportación por los sobre costos tributarios, financieros, laborales etc.

Estas consecuencias negativas de la década de los 90 tuvieron como causas algunos aspectos incontrolables para el Gobierno peruano: la crisis financiera internacional y sus efectos negativos para la economía peruana; el Fenómeno del Niño que azotó a la economía peruana; la caída de los precios internacionales de los productos primarios; la aplicación de una política de estabilización que implicó reducir la inflación a niveles internacionales; asumir las obligaciones económicas - financieras contraídas con organismos y bancos extranjeros; gastos exagerados por la seguridad interna (terrorismo - costo de la pacificación) y seguridad externa.

A ello se añade la crisis generalizada que se arrastró de la década del '80, por ello la década del 90 se caracteriza por consolidar la bases para un crecimiento sostenido y disciplinado, en suma la falta de una política de promoción a las exportaciones se debe fundamentalmente por las causas señaladas anteriormente, sin embargo por la liberalización del comercio exterior peruano, el establecimiento de una economía de mercado ha hecho que las exportaciones nominales se incrementa alrededor. (Feenstra,2011)

2.2.14. Aspectos generales de exportación

Sulser & Pedroza (2004) señala que el comercio exterior en nuestro país constituye una actividad sumamente difícil de entender y llevar a cabo desde el punto de vista jurídico, en atención a que adicionalmente a la determinación de las distintas contribuciones que se deben de cubrir como es el caso del pago de los impuestos generales de importación y exportación, impuesto al valor agregado y distintos derechos derivados de los trámites aduaneros, que se encuentran consagrados en la ley federal de derechos, nos encontramos también frente a otras medidas que no son de naturaleza fiscal, sino de índole estrictamente administrativa, pero que en atención a que en múltiples ocasiones estas figuras coinciden inclusive en sus denominaciones entre sí, como es el caso de los aranceles derivados de las medidas de salvaguarda, establecidos por la ley del comercio exterior, con los aranceles establecidos por las leyes de los impuestos generales de importación o exportación, o como sucede con los aprovechamientos provenientes de las cuotas compensatorias establecidos por esa misma Ley Administrativa de Comercio Exterior, con las contribuciones que tienen esa misma denominación resultante de las distintas leyes fiscales, resulta sumamente difícil distinguir estas diferentes medidas y ello da lugar a preocupantes confusiones, por lo que con la finalidad de evitar en la medida de lo posible toda esta preocupante situación en esta actividad, es que se tratará de escudriñar el origen y razón de ser de todas estas figuras a fin de llevar a cabo modestas aportaciones que contribuyan a entender y realizar de la mejor manera posible esta importante actividad en nuestro contexto.

2.2.15. Ventajas de las exportaciones

- Incremento en las ganancias
- Nuevos Mercados
- Aumento del ciclo de vida del producto o servicio
- Equilibrio en períodos de baja demanda nacional
- Reducción del costo fijo unitario
- Incremento en el número de clientes
- Mejor utilización del personal de la empresa
- Incremento de la productividad
- Nuevas líneas de productos y servicios
- Ventajas impuestas.
- Crea nuevas oportunidades comerciales que complementan su actividad en el mercado doméstico, reducen su dependencia de este mercado y permiten a su empresa crecer financiera y corporativamente.

- La renta de las exportaciones permite distribuir sus costos fijos en mayor número de unidades de producción
- Puede significar diversificación del riesgo, mayores ingresos, la posibilidad de crear nuevos empleos
- Puede conducir a márgenes de ganancia más elevados para productos de mayor valor y de esta forma aumentar la rentabilidad en general de su empresa. (Jérez; 2011)

2.2.16. Desventajas de la exportación

Se han podido determinar muchos errores cometidos por empresas que empiezan a exportar o ampliar sus operaciones hacia mercados externos. Gran parte de los mismos son consecuencia de la falta de conocimiento y experiencia por parte de los operadores, de modo que es necesario saber cuáles son y poder evaluarlos. A continuación, se señalan los catorce errores más comunes en la exportación.

- No solicitar asesoramiento especializado para determinar un plan y estrategia de exportación
- Insuficiente compromiso del equipo directivo para llevar a cabo la actividad.
- Insuficiente gestión para identificar y seleccionar canales de distribución adecuados.
- Inadecuada selección del mercado objetivo.
- Descuido de la actividad exportadora cuando el mercado local se reactiva.
- Demora e incumplimiento de remisión de cotizaciones, ofertas y muestras.
- Desconocimiento y no utilización de los mecanismos existentes de apoyo a las exportaciones y beneficios otorgados en los acuerdos o tratados de libre comercio existentes.
- Errores en la selección del Incoterms (international commercial terms, “términos internacionales de comercio”) son términos, de tres letras cada uno, que reflejan las normas de aceptación voluntaria por las dos partes “comprador y vendedor”, acerca de las condiciones de entrega de las mercancías y/o productos) relativos a la entrega y transferencia del riesgo de la mercancía.
- Clasificación arancelaria del producto incorrecta.
- Desconocimiento de: aspectos legales del mercado, trámites, logística de distribución, sanitarios, técnicos, normas de etiquetado y otros requisitos del mercado de destino.
- Limitaciones en la utilización de otro idioma, especialmente el inglés.
- Cálculos incorrectos de los precios de exportación.
- Seguimiento limitado a los contactos y clientes.

- Falta de conocimiento y utilización limitada de medios de pago más seguros. (Anaya, 2007)

2.2.17. Beneficios de la exportación

Las empresas se inician en las exportaciones porque esperan obtener mayores ganancias y beneficios mediante la venta y comercialización de productos en los mercados externos, que con el tiempo se constituirán en uno de los factores de crecimiento y consolidación de la empresa.

Los factores determinantes para que una empresa se involucre en el negocio exportador son:

- Seguir creciendo, dado que el mercado interno es pequeño y/o insuficiente
- Ganar competitividad al enfrentar mayor competencia
- Aprovechar un mercado externo más rentable
- Aprovechar la capacidad disponible de la empresa
- Diversificar el riesgo de operar en un solo mercado
- Ganar prestigio en el mercado interno
- Compensar situación coyuntural en el mercado local
- Recibir uno o varios pedidos del exterior
- Posibilidad de obtener mejores precios o mayor rentabilidad. (Leyva,2004)

2.2.18. Teorías relacionadas con la Exportación

Teoría clásica de la ventaja absoluta.

La teoría de la ventaja absoluta planteada por Adam Smith destaca la importancia del libre comercio para que la riqueza de las naciones se incremente, basándose en el ejemplo de que ningún jefe de familia trataría de producir en casa un bien que incurriera en un costo mayor que comprarlo. Si se aplicara este ejemplo concretamente a un país extranjero "A", se llegaría a la conclusión de que "A" podría proveer a otro país "B" de un bien más barato de lo que el país "B" pudiera producirlo.

De esta manera se puede definir a la ventaja absoluta como la capacidad de producir un bien a un costo absolutamente menor medido en términos de unidades de trabajo. Adam Smith aclara su teoría por medio de un ejemplo sencillo, considerando a dos países, Estados Unidos e Inglaterra, los cuales están dotados de trabajos homogéneos y dedicados a la producción de dos bienes que son alimentos y tela. Para el caso de Estados Unidos se parte del supuesto de que se requiere de ocho unidades de trabajo para producir una unidad de alimento, y de cuatro unidades de trabajo por cada unidad de tela que se produzca.

Para el caso de Inglaterra, necesita de diez unidades de trabajo por cada unidad de alimento y dos unidades de trabajo por cada unidad de tela que se produzca. De esta manera se hace notorio que Estados Unidos es más eficiente en la producción de alimentos, mientras que Inglaterra lo es en la producción de telas; dicho en otras palabras, Estados Unidos tiene una ventaja absoluta en la producción de alimentos e Inglaterra la tiene en la producción de tela.

De esta manera Adam Smith³ afirma que el comercio internacional entre ambos países es rentable, ya que una ventaja absoluta implica necesariamente una especialización en aquel bien en el que se tenga mayor eficiencia, dando como resultado un aumento en la producción mundial de todos los bienes. A pesar del planteamiento tan claro que hace esta teoría, hoy en día mucha gente considera que los exportadores deben tener una ventaja absoluta sobre sus competidores extranjeros, y aunque hasta cierto punto es cierto, esta teoría llega a ser superficial y engañosa. Si el comercio se basara en esta teoría se llegaría a la absurda conclusión de que Estados Unidos debería producir tanto tela como alimentos, e Inglaterra por su parte no debería producir nada; cosa que solo tendría sentido si existiera libre movilidad del trabajo de un país a otro, pero esto no es posible por lo menos en la actualidad, por lo que se puede afirmar que la rentabilidad del comercio internacional no depende de una ventaja absoluta, sino más bien de una ventaja competitiva. (Chacholiades, 1980)

Teoría Marxista sobre El Comercio Internacional

Al aparecer el capitalismo aparecen también nuevas preocupaciones y de alguna manera solo se piensa en la forma de crecer y progresar bajo ciertos métodos que Marx estudió. Y uno de ellos es precisamente el libre comercio. En ese tiempo en que escribió Marx el capitalismo había brotado en Inglaterra; esta nueva forma de ver a la economía apareció durante el siglo XVIII, y con el brote del capitalismo se dio un mayor desarrollo sobre todo en la maquinaria y en el transporte de vapor lo cual permitió un mayor auge a la producción industrial.

Bajo esta situación la teoría marxista explica que a pesar de ser el libre comercio una estrategia capitalista, sí existen motivos para que la clase obrera apoye a ésta y no al proteccionismo y la razón es que de alguna manera el libre comercio permite un mayor desarrollo del propio capitalismo y con este mayor desarrollo se favorece también el crecimiento de la clase obrera.

Se puede decir de manera resumida que, para Marx, un libre comercio era igual a una revolución social y sólo habiendo una revolución de este tipo la existencia del capitalismo se vería tambaleante. Sin embargo, la no implantación de barreras arancelarias no significaba la abolición de la explotación obrera, sino por el contrario las diferencias entre explotadores y explotados seguían siendo las mismas.

Probablemente sea importante mencionar que, al aceptar el libre cambio, de alguna manera Marx supuso que el capitalismo se desarrollaría de manera más rápida provocando un crecimiento en la clase obrera, que acabaría así con la miseria, la división de clases, la esclavitud salarial, etc, y con todo aquello que pudiera perjudicar a la población trabajadora, hasta llegar a la propia destrucción del sistema capitalista. Sin embargo, es verdad que con el paso de los siglos existió un mayor desarrollo del capitalismo, pero el libre comercio aún no ha sido causa de abolición de los problemas que dañan a la clase obrera y mucho menos de la propia destrucción del sistema capitalista.

Después de haber entrado el libre comercio en acción como una herramienta más del capitalismo, Marx se dio a la tarea de analizar sus diversos efectos. Uno de los análisis que realizó fue el relacionado con el capital comercial. Para Marx el capital mercantil o comercial se encuentra representado de dos maneras: El capital -mercancías de comercio. El capital-dinero de comercio. Para explicar lo que es el capital-mercancías del comercio, Marx comienza diciendo que el capital total de la sociedad de alguna manera siempre se encuentra en el mercado como una mercancía más, que en algún momento se transformará en dinero o en mercancía.

Este capital mercancías solo representa a una parte del capital que se encuentra en circulación y que en algún momento tendrá que sufrir una metamorfosis, es decir, primeramente, el comerciante de mercancías es el que aparece en este cuadro, con una suma de dinero dispuesto a invertirlo en mercancías, pero su capital no es más que capital-dinero porque él no es quien produce las mercancías, sino que sólo las compra para venderlas después. (Chacholiades, 1980).

Teoría Clásica del Comercio Internacional y Desarrollo Económico

Los economistas clásicos sostuvieron que “se requiere muy poco, aparte de condiciones de paz, bajos impuestos y una tolerable administración de justicia, para que un país se desarrolle desde un estado de barbarie hasta el grado más alto de opulencia”.

De acuerdo con esta teoría, los países deben aprovechar sus recursos naturales y especializarse en la producción de artículos que gocen de ventajas comparativas. Estas naciones deben exportar a fin de poder importar de otras naciones bienes producidos en mejores condiciones. De esta manera, se establece una división internacional del trabajo

benéfica para todos los países, debido a que tendría como resultado un ingreso mundial más elevado y cada vez mejor distribuido entre todas las naciones. Chacholiades (1980)

Teorías Pura y Monetaria del Comercio Internacional

El estudio teórico del comercio internacional comprende 2 campos :

Teoría Pura: Que se refiere al análisis del valor aplicado al intercambio internacional. En la teoría pura se consideran los siguientes aspectos:

El enfoque positivo, referido a la explicación y a la predicción de los acontecimientos.

El análisis del bienestar. Investiga los efectos que tendrá un cambio de la demanda sobre la relación real de intercambio de un país.

Teoría Monetaria

Comprende dos aspectos:

La aplicación de los principios monetarios al intercambio internacional, o sea el enfoque explicativo de la acción de la moneda mediante la secuencia: Circulante-nivel de precio-saldo comercial, y sus efectos sobre los precios, los ingresos y en especial sobre el tipo de cambio y el tipo de interés.

Una de las principales razones que hacen necesarias ambas es que sirven al análisis teórico y práctico del comercio internacional y dan fundamento a la política comercial y a sus cambios. (Torres,1972).

Teoría de la Localización

Esta teoría arranca de un hecho básico: los recursos naturales son limitados y están distribuidos en forma desigual en el globo terrestre. Esta distribución desigual de los recursos naturales determina, en las primeras etapas del desarrollo económico, condiciones diferentes entre las regiones para la producción de ciertos artículos.

La explotación de estos recursos naturales condujo a los individuos a la especialización en determinadas actividades. En la medida que la acumulación de capital y el conocimiento tecnológico se desarrollan, originan la tendencia a depender menos de dichos recursos naturales, y cuando la humanidad avanza considerablemente, surge la sustitución de estos por productos sintéticos.

Lo que se puede concluir de la Teoría de la localización, es que la dotación de recursos naturales con que cuente un país no es un determinante para tener una balanza comercial superavitaria o para conseguir un gran desarrollo económico a nivel internacional; más bien

depende de las estrategias que empleé cada uno y de la manera en que aproveche los recursos con que cuenta. (Bajo, 1991).

Teoría de la Balanza Comercial

Esta teoría constituyó el centro del pensamiento de los mercantilistas. En especial, sobre la forma de cómo lograr una balanza de comercio favorable, aspiración en torno de la cual giró la política comercial de los mercantilistas. Todas sus ideas y sugerencias partían y a la vez terminaban en este empeño y, para su logro, con pertinaz tesón aconsejaron que el Estado interviniera para restringir las importaciones y promover las exportaciones. Hacia tales propósitos, sugirieron una política colonial que reservara el mercado de las colonias a los nacionales, especialmente de los productos manufacturados, a cambio de alimentos y materias primas importadas de ultramar. (Mercado,2000)

2.2.19. Dimensiones

- Viabilidad de mercado
- Barreras
- Logística

2.2.20. Indicadores

- Mercado Meta
- Arancel entre países
- Incoterms utilizado en la exportación

2.3. Definición de términos básicos.

Personalidad jurídica: Se entiende por personalidad jurídica aquella por la que se reconoce a una persona, entidad, asociación, capacidad suficiente para contraer obligaciones y realizar actividades que generan plena responsabilidad jurídica, frente a sí mismos y frente a terceros. La personalidad jurídica, pues, no coincide necesariamente con el espacio de la persona física, sino que es más amplio y permite actuaciones con plena validez jurídica a las entidades formadas por conjuntos de personas o empresas. (Espinoza,2017)

Interdependencia: Para comprender lo que es la interdependencia, es pertinente referir este vocablo como una dependencia mutua y equitativa. Esta vinculación implica la mutua responsabilidad, por una parte; y por otra, compartir una serie de normas y criterios comunes

con otras personas. En este tipo de relación quienes la conforman deben sustentarse por sí mismos en lo moral, económico y emocional. (Diccionario actual, 2017)

Beneficio: De un modo general, se denomina beneficio a la ganancia, o exceso de ingresos sobre gastos, de una transacción, operación o actividad económica, y pérdida cuando los gastos superan a los ingresos. Referido a la empresa, beneficio es la diferencia entre los ingresos obtenidos durante un determinado período de tiempo, generalmente el año, y los costes o gastos necesarios para obtener esos ingresos. (La Gran Enciclopedia de Economía, 2017).

Sinergia: Sinergia es la acción conjunta de varios factores que cooperan para obtener un efecto superador de la mera suma. Es decir que cuando se unen dos o más elementos en forma sinérgica, generan un resultado que maximiza las cualidades de cada factor interviniente, aumentando los rendimientos individuales. (La Gran Enciclopedia de Economía, 2017)

Mercado Meta: Es el grupo de clientes al que captará, servirá y se dirigirá los esfuerzos de mercadeo así mismo también se puede decir que el mercado meta es el grupo de clientes al que captará, servirá y se dirigirá los esfuerzos de mercadeo. Para localizar posibles clientes conozca aspectos como edad, sexo, estado civil e ingresos, entre otros. (Ortiz, 2011)

Arancel: El uso más frecuente del término está vinculado al impuesto que afecta a aquellos bienes que son objeto de importación o exportación. Lo habitual es que el arancel se aplique sobre las importaciones para proteger a la industria local. Existen diversas maneras de determinar un arancel. Puede constituirse como un porcentaje del valor de los bienes que se pretenden ingresar al país, o incluso puede ser un arancel fijo por volumen o unidad de peso. Al llegar la mercadería, un oficial de la aduana se encarga de inspeccionar la carga y de determinar el arancel de acuerdo a la tasa fijada para el producto. (Nelson, 2010; pag.176).

Incoterms: Son los términos comerciales internacionales que definen y reparten claramente las obligaciones, los gastos y los riesgos del transporte internacional y del seguro, tanto entre el exportador y el exportador. Estos términos son reconocidos como estándares internacionales por las autoridades aduaneras y las cortes en todos los países. Cuando los comerciantes entran en un contrato para la compra y la venta de mercancías, están libres de negociar términos específicos en su contrato. Estos términos incluyen el precio, la cantidad, y las características de las mercancías. Cada contrato internacional contiene lo que se refiere como Incoterm (reglas internacionales para la interpretación de términos comerciales) El Incoterm seleccionado por los comerciantes de la transacción, determinará quién pagará el

costo de cada segmento del transporte, quién es responsable de cargar y descargar la mercancía, y quién lleva el riesgo de la pérdida en un momento dado durante el envío internacional. Incoterms también influyen el valor de la mercancía importada a través de una aduana. Los Incoterms son supervisados y administrados por la Cámara de Comercio internacional en París y son incluidos por las principales naciones comerciales del mundo. (Nelson, 2010; pag.186).

2.4. Hipótesis

La característica predominante es que su incorporación es voluntaria ya que la empresa no es forzada a integrar ningún grupo, sino que lo hacen por convicción y que así puedan obtener oportunidades de crecer y mejorar.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1. Operacionalización de variables

V1: Asociatividad

V2: Exportación

Tabla N° 1 Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Asociatividad	Es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común (Centro de Exportaciones e inversiones Nicaragua[CEI], 2010, p.2)	Inexistencia de subordinación	Personalidad Jurídica	Guion de entrevista
		Coordinación de acciones futuras	Interdependencia de socios	
		Consecución de un objetivo común	Beneficios principales de la asociatividad	
			Sinergia entre asociados	

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Exportación	Cornejo (2010) define a la exportación de la manera siguiente: “las exportaciones constituyen la fuente más sana y permanente de la generación de las divisas que necesita un país para financiar sus importaciones de bienes y servicios y otros gastos corrientes en divisas.	Viabilidad de Mercado	Mercado Meta	Guion de entrevista
		Barreras	Arancel entre países	
		Logística	Incoterms utilizado en la exportación	

3.2. Diseño de investigación

No experimental - Transversal: Descriptivo: Debido a que se indaga la incidencia y los valores en que se manifiesta una de las variables. El proceso consiste en medir en un grupo de personas nuestras variables y proporcionamos una descripción; paralelamente es Propositivo ya que se propone un plan de negocio, así mismo se recolecta información sin cambiar el entorno además con este diseño podemos realizar entrevistas para recolectar la información necesaria.

3.3. Unidad de estudio

Cada uno de los criadores de cordero del Centro Poblado de Cochamarca, distrito Gregorio Pita, Provincia San Marcos en la Región Cajamarca.

3.4. Población

15 criadores de cordero del Centro Poblado de Cochamarca, distrito Gregorio Pita, Provincia San Marcos en la Región Cajamarca.

Criterios de inclusión

Tiempo de experiencia de los criadores

Volumen de ventas

Razas de ovinos para la comercialización

Especialistas en asociatividad

Especialistas en exportación

Criterios de exclusión:

Criadores con pequeños volúmenes de ovinos

Lugar de crianza de los ovinos

3.5. Muestra (muestreo o selección)

Muestreo no probabilístico por conveniencia, los investigadores seleccionan la capacidad de análisis de acuerdo a criterios de inclusión.

Está conformada por los criadores de cordero de la provincia Cajamarca. Así mismo contando con 3 especialistas de diferentes entidades expertos conocedores del tema.

3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

Para la presente investigación se utilizó la técnica de entrevista, cuyo instrumento fue el guion de entrevista debidamente estructurada.

La entrevista fue dirigida a los 3 especialistas conocedores del tema y un criador de cordero, la cual fue validada por un docente de la carrera de Administración y Negocios Internacionales.

El guion de entrevista contiene preguntas, las cuales van agrupadas de acuerdo a las dimensiones de nuestras variables.

3.7. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

El método utilizado en esta investigación fue el inductivo ya que se obtiene conclusiones generales partiendo de la hipótesis o antecedentes en particular.

La investigación descriptiva se seguirá el siguiente proceso:

1. Contactar a los criadores de ganado ovino y especialistas en el tema.
2. Visitar a un criador y los 3 especialistas en el tema.
3. Realizar la entrevista.
4. Vaciado de datos en una hoja Excel.
5. Análisis de la información, a través de tablas.
6. Revisar bibliografía para determinar concordancia de nuestros resultados obtenidos con los antecedentes encontrados

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

4.1. Determinar las características de la asociatividad de criadores de cordero de la provincia San Marcos para la exportación de chuleta ahumada de cordero lista para el horno al mercado Cali, Colombia, 2017

Una de las principales características de la asociatividad es que su incorporación es voluntaria, por lo cual al integrar el grupo se crea más oportunidades de llegar a nuevos mercados y así mejorar la economía de cada asociado.

Por ende, la asociatividad es lo mejor que se puede lograr ya que de esta manera podremos llegar a mercados que hoy son inalcanzables, así mismo esto permitirá alcanzar avances tecnológicos, mejorar la crianza, productividad y eficiencia, y así seguir invirtiendo en nuevas tecnologías para mejorar la calidad del producto.

4.2. Diagnosticar el consumo de carne de cordero del país de Colombia, comuna Cali.

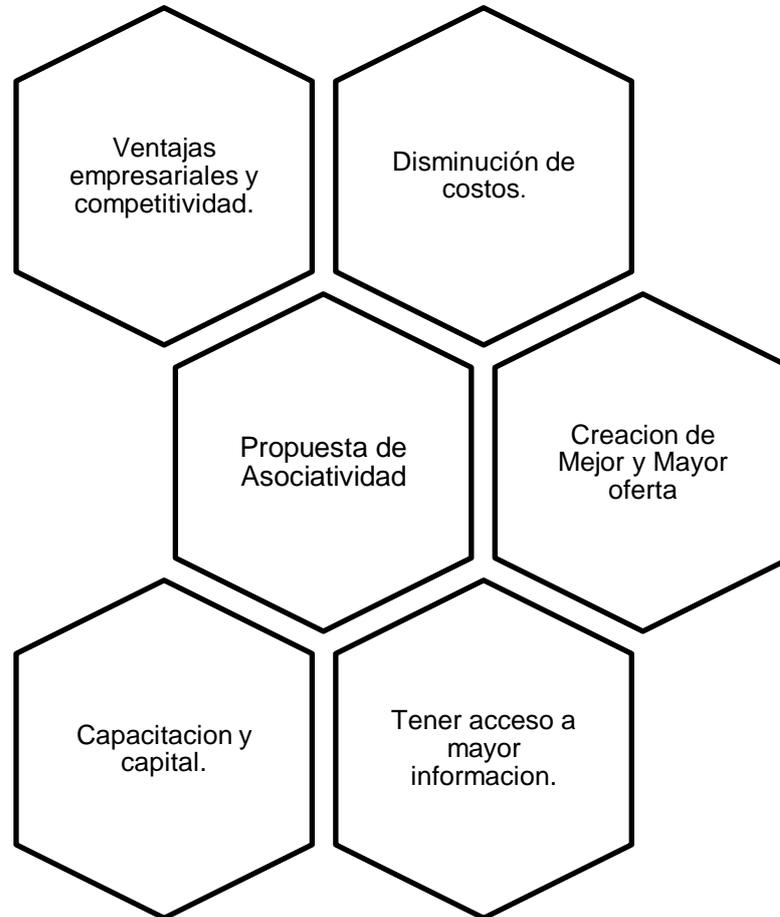
Según la data recopilada en la entrevista, en América Latina la carne de cordero es muy reconocida y el consumo es elevado, considerando que en Colombia dicha carne es muy especial por la calidad y enfoque proteico, además tienen una gran variedad de presentaciones de manjares succulentos para el paladar humano, siendo estos vendidos en reconocidos restaurantes.

Teniendo conocimiento que el diagnóstico de consumo de carne de cordero, en Cali, Colombia, es de 500 gramos per cápita anualmente.

4.3. Proponer la implementación de asociatividad en los criadores de cordero del Centro Poblado de Cochamarca, distrito Gregorio Pita, Provincia San Marcos en la Región Cajamarca.

De acuerdo a la entrevista realizada se pudo rescatar que proponer una asociatividad es un compromiso ya que así los miembros de esta podrán sacar adelante a sus familias dándoles una mejor calidad de vida, además trabajando en equipo es la principal estrategia, debido que permite tener mejores resultados que difícilmente se podrían obtener de manera individual. De este modo la asociatividad genera varios tipos de eficiencia, las cuales son la eficiencia colectiva y la sinergia, estos lograrían alcanzar conjuntamente objetivos originalmente propuestos, del mismo modo permitirá potenciar los recursos individuales para alcanzar un resultado conjunto. Esto facilitaría el trabajo ya que se delegaría funciones a cada miembro, de esta manera también brindando trabajo a los pobladores.

Figura N° 3 Propuestas de Asociatividad



Fuente: Guía de asociatividad para el comercio exterior
Elaboración: Propia

4.4. Realizar un Plan de Negocio para la exportación de chuleta ahumada de cordero lista para el horno al mercado Cali, Colombia, 2017.

Es de suma importancia realizar un plan de negocio ya que describe y explica desde la idea de negocio que se va realizar, así como diferentes aspectos relacionados con este, tales como objetivos, las estrategias que se van a utilizar, el proceso productivo, la inversión requerida y la rentabilidad esperada.

CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE NEGOCIO: CHULETA DE CORDERO LISTA PARA EL HORNO

I. Índice de Negocio

1.1. Identificación de la idea de negocio

Tabla N° 2 Identificación de ideas de negocio

N°	Idea de Negocio
1	Maca en Polvo con Saborizantes
2	Infusiones de Plantas Nativas Medicinales
3	Café de Menestras
4	Chuleta ahumada de Cordero Lista para el Horno
5	Chalinas de Alpaca
6	Aguaymanto en Almíbar
7	Piernas de Pavo Congelada
8	Carne de Cordero envasada al vacío

Fuente: Planes de Negocios: Una Metodología Alternativa.

Elaboración: Propia

1.2. Evaluación de ideas planteadas

Para la elección de idea de negocio, se realizó una lluvia de ideas, tal como lo muestra el cuadro de identificación de ideas de negocio. Para la elección de una idea, se procederá a su evaluación, tomando en cuenta los criterios de rentabilidad, interés e impacto social.

Tabla N° 3 Proceso de depuración

N°	Idea de Negocio	Criterios		
		Rentabilidad	Interés	Impacto Social
1	Maca en Polvo con Saborizantes	X		X
2	Infusiones de Plantas Nativas Medicinales	X		X
3	Café de Menestras	X		
4	Chuleta Ahumada de Cordero Lista para el Horno	X	X	X
5	Chalinas de Alpaca	X		X
6	Aguaymanto en Almíbar	X		
7	Piernas de Pavo Congelada	X		X
8	Carne de Cordero envasada al vacío	X	X	X

Fuente: Planes de Negocios: Una Metodología Alternativa.

Elaboración: Propia

Tal como se muestra la Tabla N° 3 las 8 ideas de negocio cumplen con el criterio de rentabilidad, de esta manera estas ideas tendrían acogida en el mercado, así mismo casi todas cuentan con el impacto social; sin embargo, no todas son de interés para la población; Las que más acogida tienen es el tema de la chuleta ahumada de cordero lista para el horno o carne de cordero envasada al vacío.

Realizando el análisis podemos observar que contamos con dos ideas de negocio, las cuales cumplen los criterios de depuración.

Tabla N° 4 Cumplimiento de Requisitos

N°	Idea de Negocio	Criterios			Aplica	
		Rentabilidad	Interés	Impacto Social	Si	No
1	Maca en Polvo con Saborizantes	X	x	X		X
2	Infusiones de Plantas Nativas Medicinales	X		X		x
3	Café de Menestras	X				X
4	Chuleta Ahumada de Cordero Lista para el Horno	X	x	X	X	
5	Chalinas de Alpaca	X		X		X
6	Aguaymanto en Almíbar	X				X
7	Piernas de Pavo Congelada	X	x	X		X
8	Carne de Cordero envasada al vacío	X	x	X	x	

Fuente: Planes de Negocios: Una Metodología Alternativa.

Elaboración: Propia

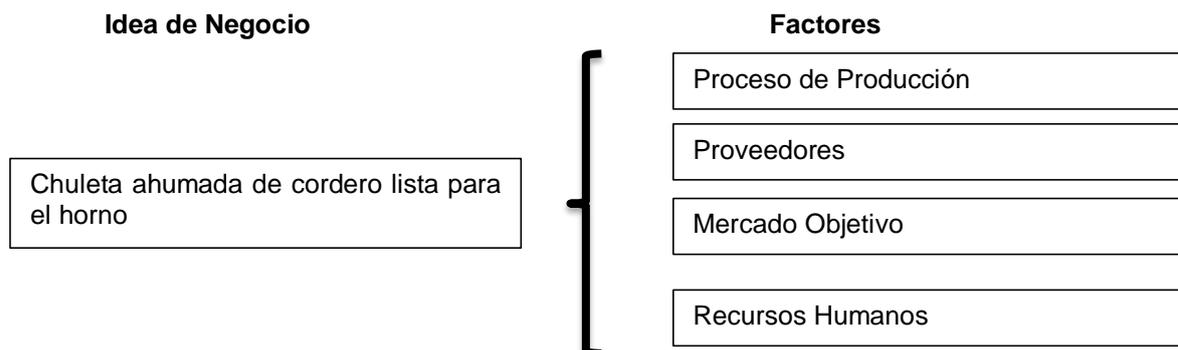
Del análisis las ideas que cumplen con el requisito son:

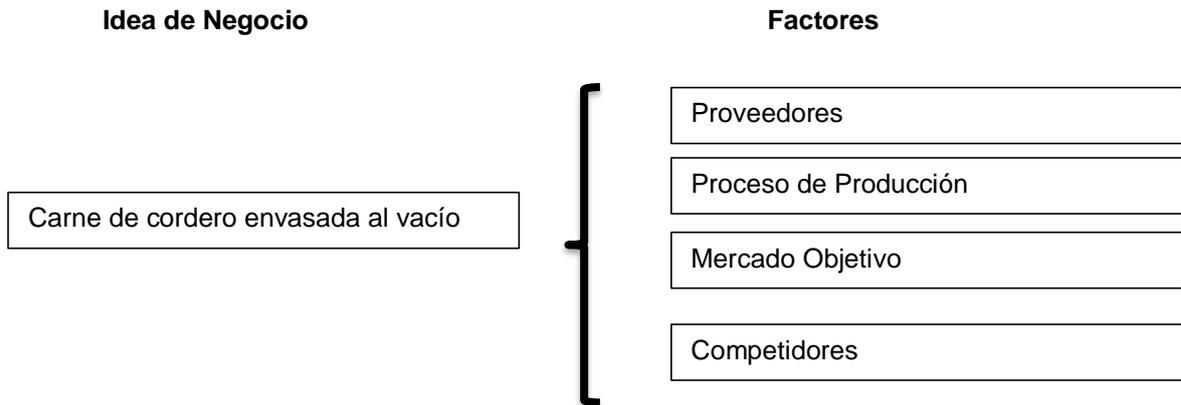
- Chuleta ahumada de cordero lista para el horno.
- Carne de cordero envasada al vacío.

Estas ideas serán analizadas para la elección y desarrollo de una.

En la Tabla N° 4 se especifican los factores a evaluar para la chuleta ahumada de cordero lista para el horno y la carne de cordero envasada al vacío.

Figura N° 4 Factores de evaluación de ideas planteadas

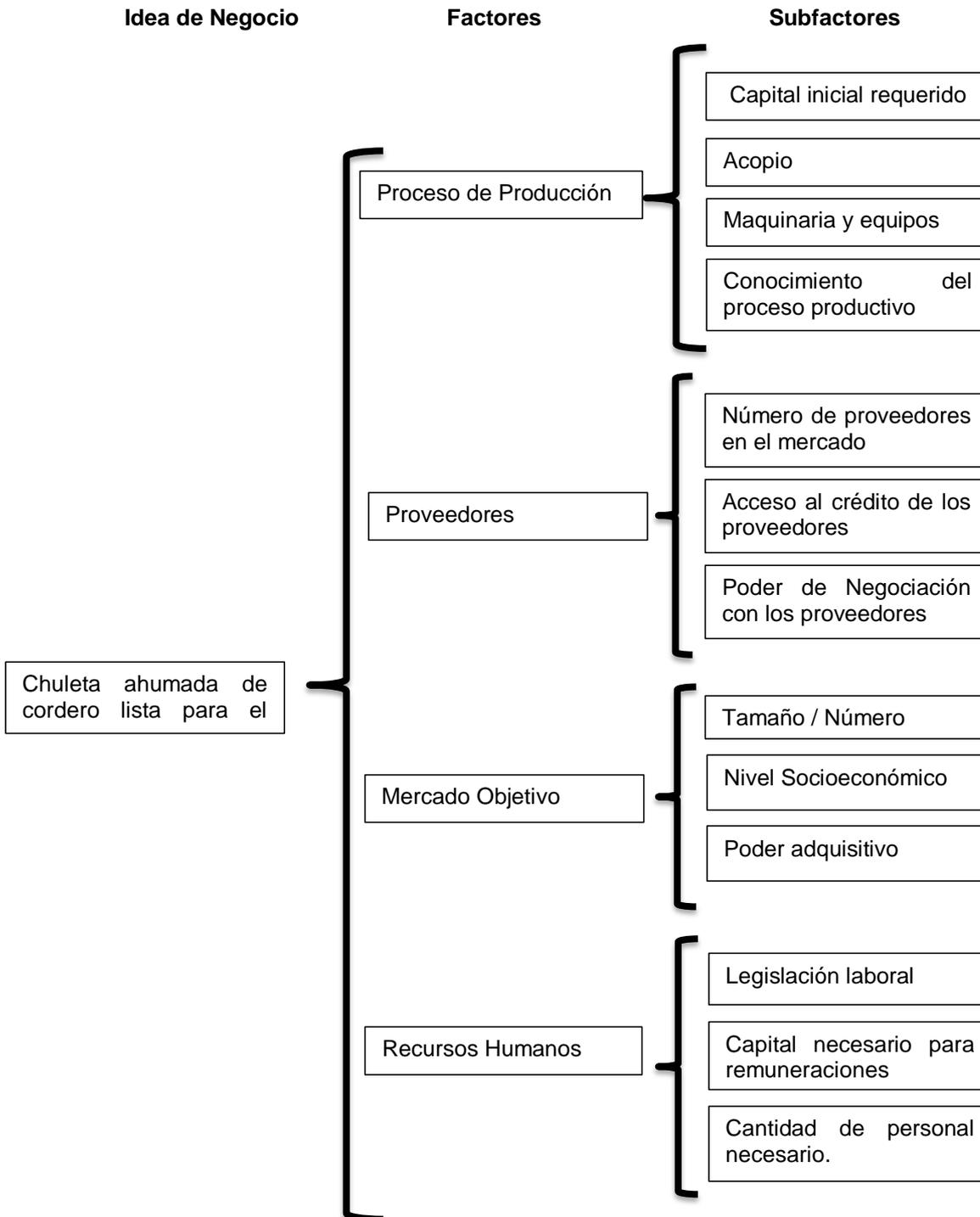




Fuente: Planes de Negocios: Una Metodología Alternativa.
Elaboración: Propia

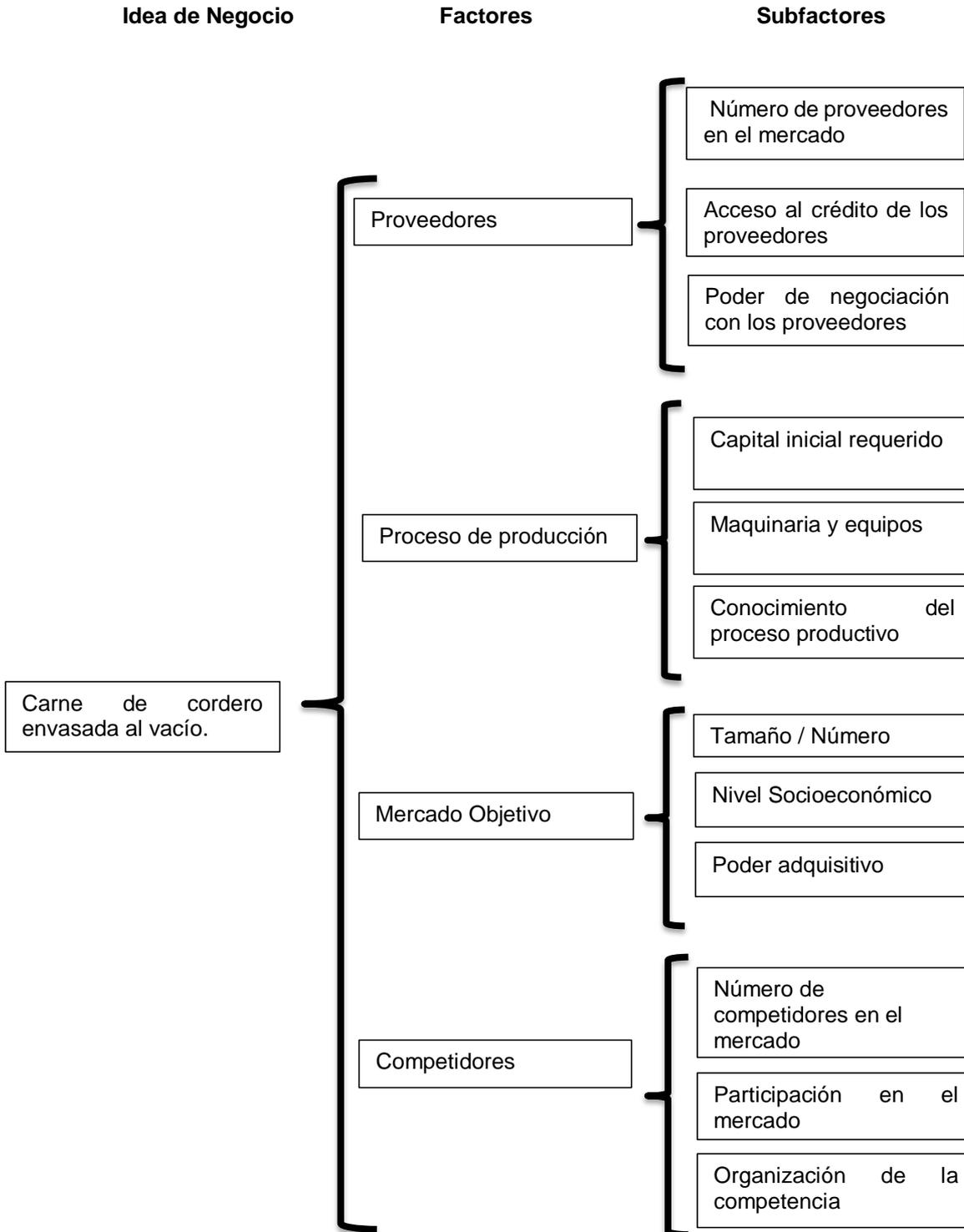
Definidos los factores de evaluación, se implantará subfactores con respecto a cada a factor. Dichos factores son características específicas las cuales nos otorgaran una mayor precisión a la evaluación como grupo de subfactores para evaluar.

Figura N° 5 Subfactores de evaluación de ideas planteadas – Chuleta ahumada de cordero lista para el horno



Fuente: Planes de Negocios: Una Metodología Alternativa.
Elaboración: Propia

Figura N° 6 Subfactores de evaluación de ideas planteadas – Carne de cordero envasado al vacío.

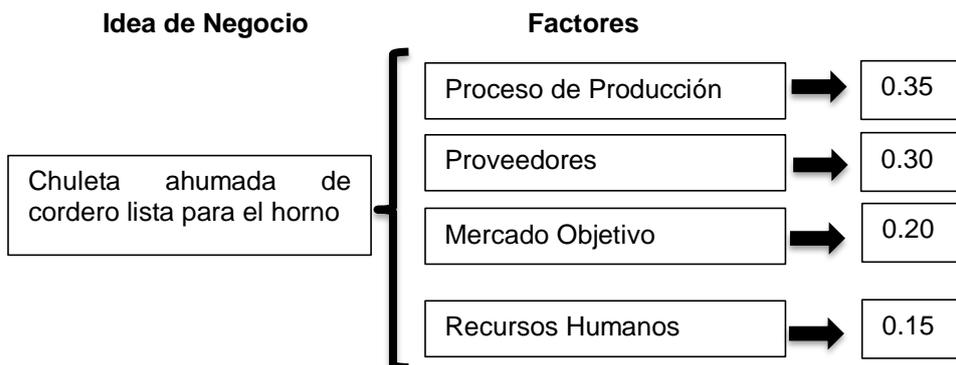


Fuente: Planes de Negocios: Una Metodología Alternativa.

Elaboración: Propia

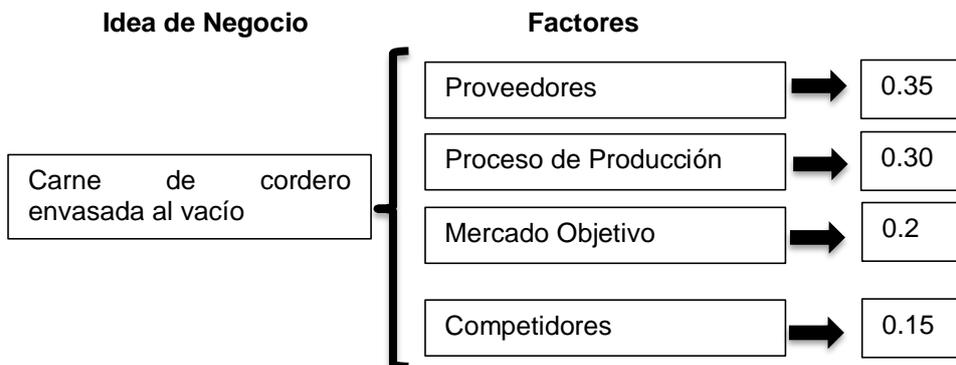
En las Figuras N° 5 y N° 6 se ponderará cada factor respecto a la importancia que nosotras como emprendedoras le colocamos. Dichas ponderaciones suponen a cada factor como parte de un total, por lo que la suma de estas representaría el total del cien por ciento (100%)

Figura N° 7 Ponderación de factores de evaluación – Chuleta ahumada de cordero lista para el horno.



**Fuente: Planes de Negocios: Una Metodología Alternativa.
Elaboración: Propia**

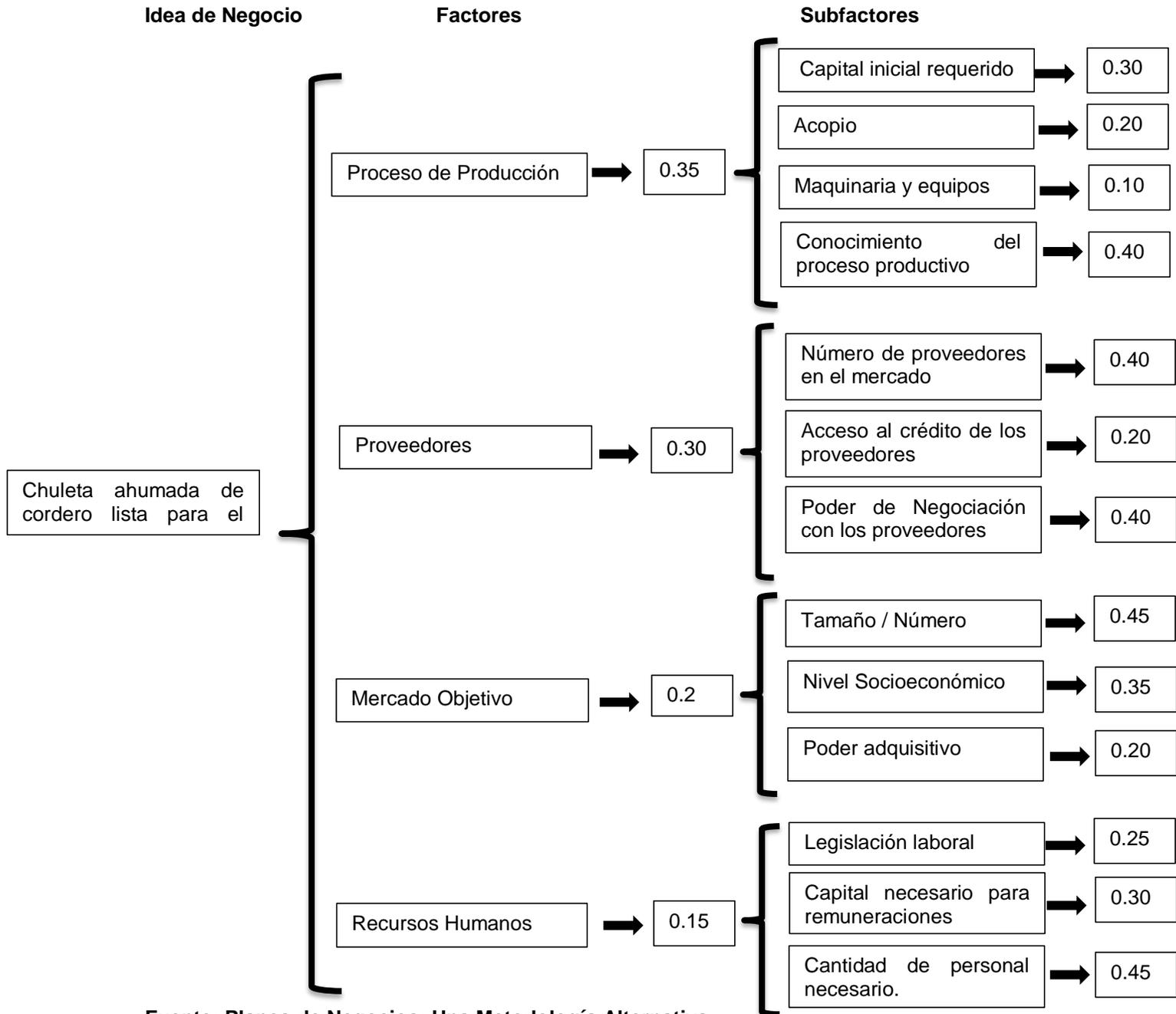
Figura N° 8 Ponderación de factores de evaluación – Carne de Cordero envasada al vacío



**Fuente: Planes de Negocios: Una Metodología Alternativa.
Elaboración: Propia**

De manera equivalente, se colocará una ponderación a cada uno de los subfactores con respecto a un total. En este caso cada factor establecerá uno de esos totales y será igual a la sumatoria de las ponderaciones de sus subfactores (100%). A continuación, se presentan las ponderaciones asignadas a los subfactores en la Figura N° 7 ponderación de subfactores de evaluación – Chuleta ahumada de Cordero lista para el horno y Figura N° 8 ponderación de subfactores de evaluación – Carne de cordero envasada al vacío.

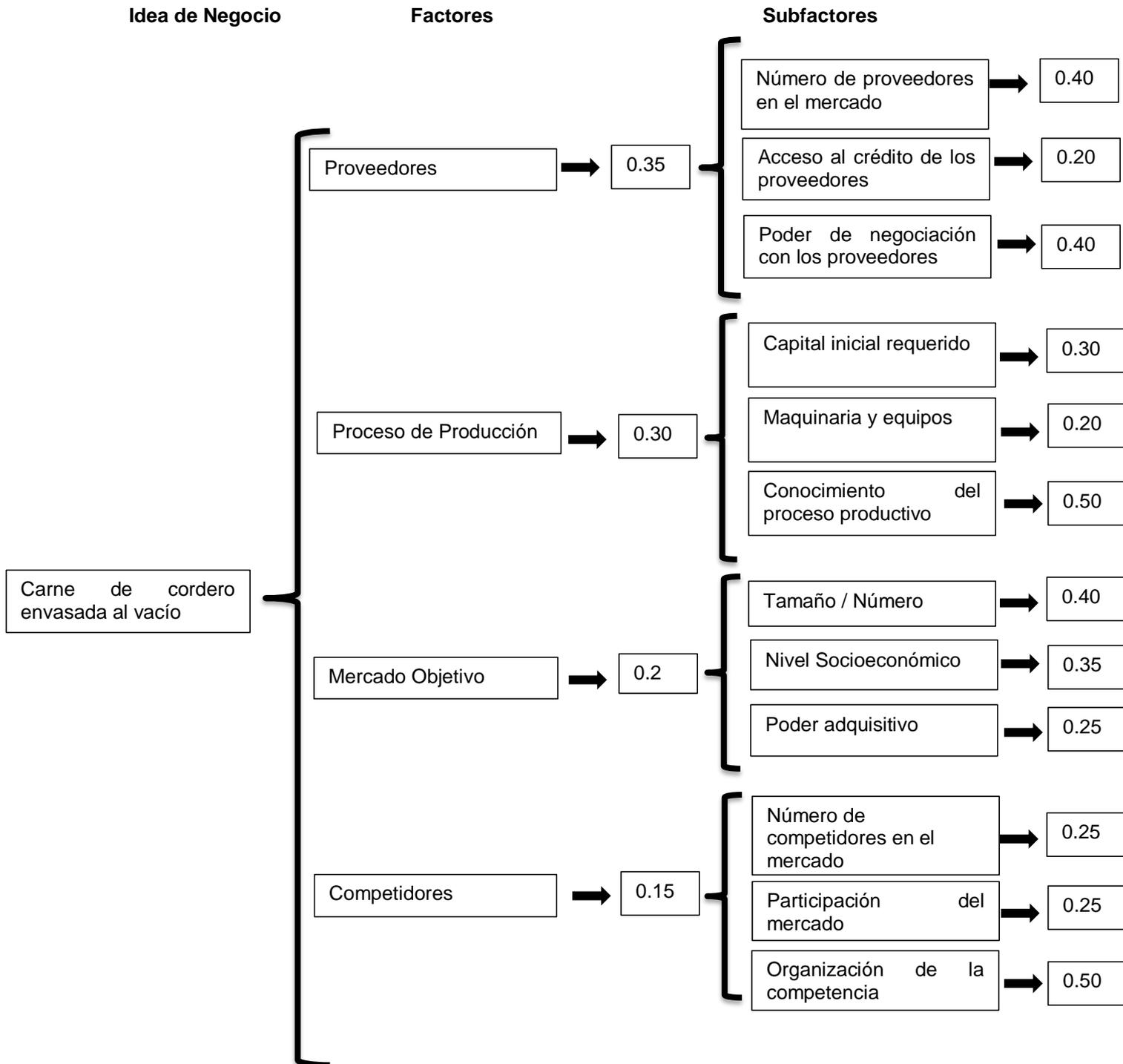
Figura N° 9 Ponderación de subfactores de evaluación – Chuleta ahumada de cordero lista para el horno



Fuente: Planes de Negocios: Una Metodología Alternativa.

Elaboración: Propia

Figura N° 10 Ponderación de subfactores de evaluación – Carne de cordero envasada al vacío



Fuente: Planes de Negocios: Una Metodología Alternativa.
Elaboración: Propia

1.1. Definición del negocio

Continuando con el desarrollo del ejemplo, se presenta la Tabla N° 5 con la matriz de evaluación de ideas de negocio para la Chuleta ahumada de cordero lista para el horno, y así mismo la Tabla N° 6 con la matriz de evaluación de ideas de negocio para la carne de cordero envasada al vacío.

Tabla N° 5 Matriz de evaluación de ideas de negocio – Chuleta de cordero lista para el horno

Factor	Ponderación Factor	Subfactor	Ponderación Factor	Asig. Notas	Consolidación Valor Factor	Pond. * Valor Factor
Proceso de Producción	0.35	Capital inicial requerido	0.3	18	16.50	5.78
		Acopio	0.2	17		
		Maquinaria y equipos	0.1	15		
		Conocimiento del proceso productivo	0.4	16		
Proveedores	0.35	Número de proveedores en el mercado	0.4	16	16.00	5.60
		Acceso al crédito de los proveedores	0.2	15		
		Poder de negociación con los proveedores	0.4	17		
Mercado Objetivo	0.2	Tamaño/ Número	0.45	18	17.00	3.4
		Nivel socioeconómico	0.35	16		
		Poder adquisitivo	0.2	17		
Recursos Humanos	0.1	Legislación Laboral	0.25	15	15.00	1.50
		Capital necesario para remuneraciones	0.3	14		
		Cantidad de personal necesario	0.45	16		
					Resultado Final	16.28

Fuente: Planes de Negocios: Una Metodología Alternativa.

Elaboración: Propia

Tabla N° 6 Matriz de evaluación de ideas de negocio – Carne de cordero envasada al vacío

Factor	Ponderación Factor	Subfactor	Ponderación Factor	Asig. Notas	Consolidación Valor Factor	Pond. * Valor Factor
Proveedores	0.35	Número de proveedores en el mercado	0.4	17	16	5.6
		Acceso al crédito de los proveedores	0.2	15		
		Poder de negociación con los proveedores	0.4	16		
Proceso de Producción	0.30	Capital inicial requerido	0.3	14	13.00	3.9
		Maquinarias y equipos	0.2	12		
		Conocimiento del proceso productivo	0.5	13		
Mercado Objetivo	0.2	Tamaño/ Número	0.4	14	13.33	2.7
		Nivel socioeconómico	0.35	13		
		Poder adquisitivo	0.25	13		
Competidores	0.15	Número de competidores en el mercado	0.25	12	12.67	1.9
		Participación del mercado	0.25	13		
		Organización de la competencia	0.5	13		
					Resultado Final	14.07

Fuente: Planes de Negocios: Una Metodología Alternativa.

Elaboración: Propia

Respecto al desarrollo de las ideas de negocio, al culminar el proceso de evaluación de ideas de negocio, los resultados finales de cada idea de negocio son los siguientes: Chuleta ahumada de cordero lista para el horno alcanzo un resultado de 16.28, sin embargo, el resultado final de la Carne de cordero envasada al vacío fue de 14.07. El resultado de la carne de cordero envasada al vacío calificaría como conservador, mientras que La Chuleta de cordero lista para el horno tendría un escenario optimista.

Finalmente se puede concluir que la idea de negocio conveniente con respecto a la metodología seguida es la Chuleta ahumada de cordero lista para el horno.

II. Análisis del entorno

2.1. Análisis del ambiente externo

El mercado al cual se desea realizar la exportación de Chuleta ahumada de Cordero lista para el horno es el municipio de Cali, Colombia; a continuación, detallaremos brevemente algunos aspectos del país y posteriormente del municipio.

Colombia tiene una población de total: 49 164 856 habitantes, tiene una densidad de 43,06 hab./km²

- **Orígenes étnicos:** De acuerdo al Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) la población colombiana se auto identifica de la siguiente manera las cuales se caracterizan por ser el resultado de la mezcla de tres grupos principales: indígenas, españoles, africanos y Gitanos.
- **Lengua oficial:** Se considera como idioma oficial al español.
- **Otras lenguas habladas:** Son consideradas como cooficiales en sus respectivos territorios alrededor de 65 lenguas indígenas, ingles en San Andrés y Providencia y Palenquero en San Basilio de Palenque.
- **Tasa de alfabetización:** Hombres 93.5% y mujeres 93.7%.
- **Moneda:** Peso (\$) (COP)

Tabla N° 7 Análisis del ambiente externo: Factor Demográfico

FACTOR	ELEMENTO RELEVANTE	ANALISIS
Demográfico	Número o tamaño de la población	La población de Cali, Colombia son un total de 2,401 millones habitantes en el municipio.
	Número de la población a la que se quiere atender	El público objetivo con un poder adquisitivo fijo y preferencias que se ajusten al producto brindado suman un total de 1087 personas.
	Género de los clientes	Nuestro producto va dirigido a para las familias entre ellos hombres y mujeres los cuales tengan independencia económica.
	Edad de los clientes	Las edades con independencia económica entre (18-65 años) lo que pueda generar mayor demanda.
	Características del cliente	Defendemos un conocimiento del perfil del cliente, para dirigir el producto a la satisfacción de sus necesidades.

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

En el análisis del ambiente externo, factor demográfico hacemos un análisis de acuerdo a los elementos que se toman en cuenta dentro de la demografía en el que se especifican población, número de mercado objetivo (Target), así mismo se tiene un conocimiento del género al que va dirigido nuestro producto Chuleta ahumada de cordero, edad y cuáles son las características de nuestros clientes en el mercado de Cali, Colombia.

Tabla N° 8 Análisis del ambiente externo: Factor Económico.

FACTOR	ELEMENTO RELEVANTE	ANALISIS
Económico	Marco económico general	Colombia tiene una economía diversificada, las cuales están divididos principalmente en la producción de bienes primarios y la exportación de mercancía los cuales están, dominado por empresas privadas.
	Instituciones financieras existentes	Instituciones financieras con mayor interés en invertir en productos con aprobación en el mercado.
	Evolución del tipo de cambio	El peso se ha devaluado un 42% con respecto al dólar estadounidense y un 19% con respecto a la media de las otras 10 monedas más importantes.
	Poder adquisitivo del consumidor	De acuerdo al desarrollo del país de Colombia el municipio de Cali mantiene buenos ingresos a las personas independientes.

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

La consideración del factor económico es decisiva debido a que el estado de la economía afectará claramente la prosperidad del país en general, desde consumidores hasta proveedores, lo cual esto tendrá un impacto directo en los resultados de nuestra empresa.

Tabla N° 9 Análisis de ambiente externo: Factor Político/Legal

FACTOR	ELEMENTO RELEVANTE	ANÁLISIS
Político/Legal	Estabilidad política del país	La estabilidad política es lo más importante para este producto en el mercado; ya que brinda seguridad.
	Apoyo del gobierno al sector	Perú firmó el Tratado de Libre Comercio con Colombia el 01 de agosto en el año 2011 por lo que los productos a exportar al mercado Colombiano están libres de arancel

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

Las políticas y las relaciones gubernamentales de ambos países afectan e influyen directamente a las empresas, es por eso que el factor político también debe contar con un análisis específico. Podemos rescatar de la Tabla N° 9 Análisis de ambiente externo: Factor Político/ Legal que el 01 de agosto del año 2011 se firmó un TLC con Colombia, lo que nos permitirá exportar nuestros productos libres de arancel.

Tabla N° 10 Análisis del ambiente externo: Factor Sociocultural

FACTOR	ELEMENTO RELEVANTE	ANÁLISIS
Socio-cultural	Valores preponderantes en el sector	En Colombia se valora mucho la comida y la calidad. Una estrategia de negociación en precios será bien vista.
	Normas implícitas de la sociedad	Se evita cualquier comportamiento brusco, el tono de voz debe ser bajo y tener mucho cuidado en las expresiones que se utilizan, no se considera positivo mostrar prisa ni presionar para la toma de decisiones. Las negociaciones se desarrollan en un ambiente de cordialidad, se debe esperar que ellos inicien el tema de negociación.
	Comportamiento del consumidor	El consumidor colombiano es mucho más racional, analítico y conservador. Y también está aprendiendo a diversificar su gasto en otro tipo de compras como viajes, eventos, etc. También es un consumidor que analiza muy bien las opciones de mercado, y es cada vez más exigente con las marcas.

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

Las sociedades son conjuntos de personas que se rigen siguiendo una cultura, es por eso que realizando el análisis en la Tabla N° 10 Análisis de ambiente externo: Factor Sociocultural se determina algunos comportamientos clave de los consumidores, la información obtenida nos brinda las mejores situaciones ya que nuestro producto cumple con todos los estándares de calidad que requiere el mercado.

Tabla N° 11 Análisis del ambiente externo: Factor Tecnológico

FACTOR	ELEMENTO RELEVANTE	ANÁLISIS
Tecnológico	Adelantos tecnológicos relevantes	En el mercado de Cali, los adelantos tecnológicos se encuentran más en los centros comerciales, por lo que se contará con medios de pago de tecnología en el cual se comercializara nuestro producto.
	Nuevos métodos para promocionar	Se realizará anuncios en las Redes Sociales como Facebook, y en centros concurridos por bastantes personas.
	Métodos de contacto postventa	La calidad y el servicio post-venta son factores muy importantes en la decisión de compra de los Colombianos.

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

El factor tecnológico es uno de los factores más eficientes dentro del ambiente externo, esto se debe a la aceleración de los cambios tecnológicos que existe en la actualidad. La velocidad del cambio tecnológico puede tener diversas implicancias para todas las empresas, estas pueden incrementar la competencia, dar surgimiento a nuevos productos sustitutos o la renovación periódica de los activos fijos.

Tabla N° 12 Análisis del ambiente externo: Factor Ambiental

FACTOR	ELEMENTO RELEVANTE	ANÁLISIS
Ambiental	Control de impacto en medio ambiente	Somos conscientes del impacto ambiental en el que hoy vivimos, es por eso que los residuos se reciclarán y se contará con todos los empaques de nuestro producto sean biodegradables.
	Disponibilidad de recursos naturales	Para la idea de negocio se necesitan algunos recursos naturales; el principal recurso necesario será el agua, que en este caso el acceso no presentará mayores limitaciones.

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

En la tabla N° 12 Análisis de ambiente externo: Factor Ambiental tenemos en presente que el factor ambiental engloba varios aspectos diversos y estos están relacionados con el uso y el efecto que se tiene con los recursos naturales. Algunas de las tendencias más influyentes son en el impacto ambiental que pueda generar esta idea de negocio, las regulaciones ecológicas que puedan imponer el gobierno y la sociedad.

Tabla N° 13 Análisis del ambiente externo: Consolidado

FACTOR	ELEMENTO RELEVANTE	ANÁLISIS
Demográfico	Número o tamaño de la población	La población de Cali, Colombia son un total de 2,401 millones habitantes en el municipio.
	Número de la población a la que se quiere atender	El público objetivo con un poder adquisitivo fijo y preferencias que se ajusten al producto brindado suman un total de 1087 personas.
	Género de los clientes	Nuestro producto va dirigido a para las familias entre ellos hombres y mujeres los cuales tengan independencia económica.
	Edad de los clientes	Las edades con independencia económica entre (18-65 años) lo que pueda generar mayor demanda.

	Características del cliente	Defendemos un conocimiento del perfil del cliente, para dirigir el producto a la satisfacción de sus necesidades.
Económico	Marco económico general	Colombia tiene una economía diversificada, las cuales están divididos principalmente en la producción de bienes primarias y la exportación de mercancía los cuales están, dominado por empresas privadas.
	Instituciones financieras existentes	Instituciones financieras con mayor interés en invertir en productos con aprobación en el mercado.
	Evolución del tipo de cambio	El peso se ha devaluado un 42% con respecto al dólar estadounidense y un 19% con respecto a la media de las otras 10 monedas más importantes.
	Poder adquisitivo del consumidor	De acuerdo al desarrollo del país de Colombia el municipio de Cali mantiene buenos ingresos a las personas independientes.
Político/Legal	Estabilidad política del país	La estabilidad política es lo más importante para este producto en el mercado; ya que brinda seguridad.
	Apoyo del gobierno al sector	Perú firmó el Tratado de Libre Comercio con Colombia el 01 de agosto en el año 2011 por lo que los productos a exportar al mercado Colombiano están libres de arancel
Socio-cultural	Valores preponderantes en el sector	En Colombia se valora mucho la comida y la calidad de. Una estrategia de negociación en precios será bien vista.
	Normas implícitas de la sociedad	Se evita cualquier comportamiento brusco, el tono de voz debe ser bajo y tener mucho cuidado en las expresiones que se utilizan, no se considera positivo mostrar prisa ni presionar para la toma de decisiones. Las negociaciones se desarrollan en un ambiente de cordialidad, se debe esperar que ellos inicien el tema de negociación.

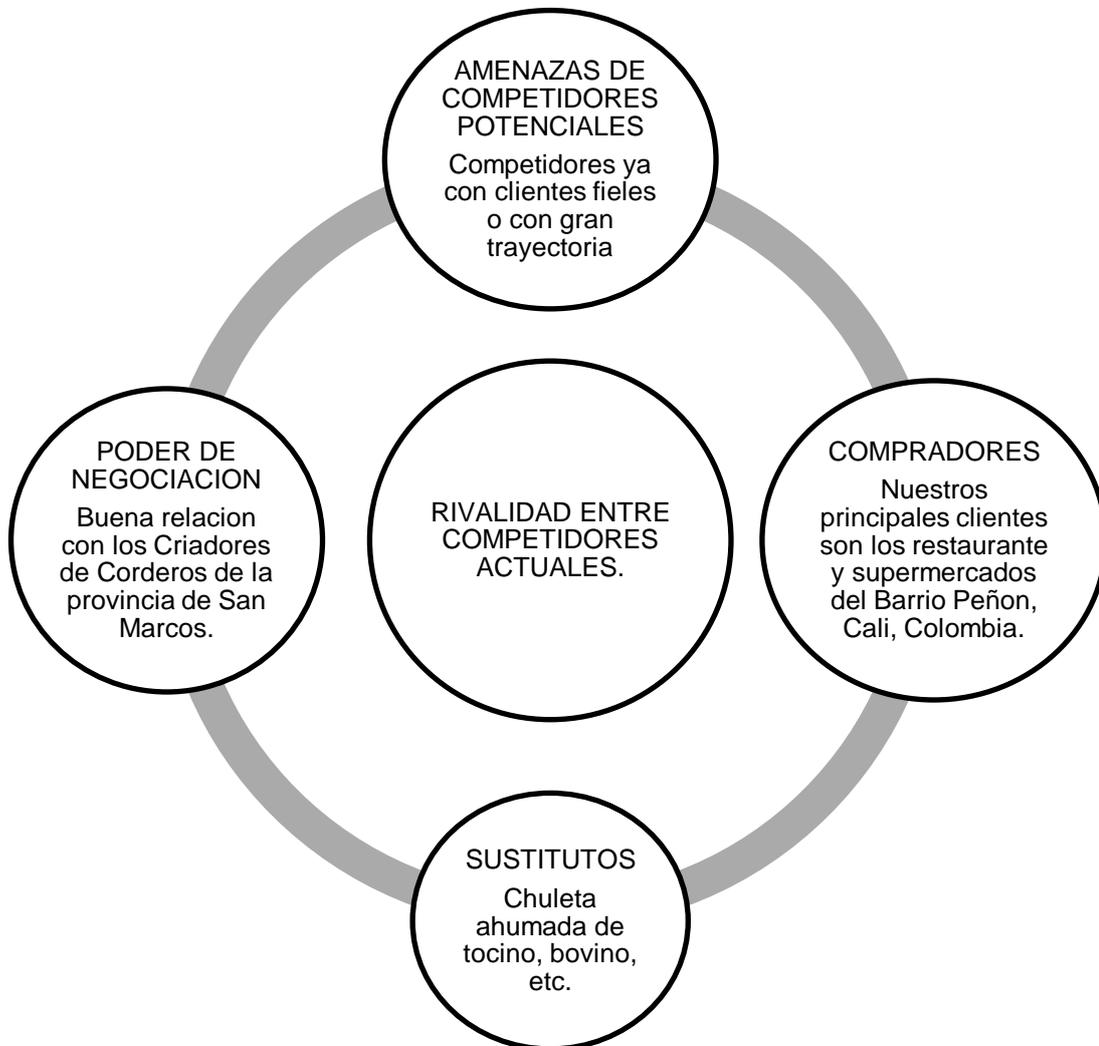
	Comportamiento del consumidor	El consumidor colombiano es mucho más racional, analítico y conservador. Y también está aprendiendo a diversificar su gasto en otro tipo de compras como viajes, eventos, etc. También es un consumidor que analiza muy bien las opciones de mercado, y es cada vez más exigente con las marcas.
Tecnológico	Adelantos tecnológicos relevantes	En el mercado de Cali, los adelantos tecnológicos se encuentran más en los centros comerciales, por lo que se contará con medios de pago de tecnología en el cual se comercializara nuestro producto.
	Nuevos métodos para promocionar	Se realizará anuncios en las Redes Sociales como Facebook, y en centros concurridos por bastantes personas.
	Métodos de contacto postventa	La calidad y el servicio post-venta son factores muy importantes en la decisión de compra de los Colombianos.
Ambiental	Control de impacto en medio ambiente	Somos conscientes del impacto ambiental en el que hoy vivimos, es por eso que los residuos se reciclarán y se contará con todos los empaques de nuestro producto sean biodegradables.
	Disponibilidad de recursos naturales	Para la idea de negocio se necesitan algunos recursos naturales; el principal recurso necesario será el agua, que en este caso el acceso no presentará mayores limitaciones.

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

2.2. Análisis de la industria.

Figura N° 11 Las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

En la figura N° 11 Las cinco fuerzas de Porter, nos indica las 5 fuerzas que estamos considerando para el producto, en las amenazas de competidores potenciales, son los competidores con clientes fieles y con gran trayectoria y entre ellos tenemos a Belly Cordero y Carnes frías Enriko, los cuales son nuestros competidores potenciales; Nuestros compradores, los principales clientes son los restaurante y supermercados del Barrio Peñón, Cali, Colombia. En los sustitutos tenemos a la chuleta ahumada de tocino y bovino, etc; en el poder de negociación tenemos que tener una buena relación con los Criadores de Corderos de la provincia de San Marcos.

Tabla N° 14 Análisis de las Fuerzas de Porter

Fuerzas de Porter	Aspecto por analizar	Análisis	Puntuación de (0 a 1)	Conclusión (Alto o Bajo)	
Rivalidad entre competidores actuales	Número de competidores directos	Existe un número elevado de competidores en el sector. Puede observarse una estructura fragmentada, constituida por una gran cantidad de pequeñas empresas y algunas de tamaño mediano	1	ALTO	
		Existe un crecimiento moderadamente lento. Esta característica genera que la industria en tanto las nuevas empresa los últimos años como las ya establecidas deban luchar entre sí para aumentar su participación.	0		
		Características diferenciadoras del producto respecto a la competencia	En el sector analizado muchas veces los productos ofrecidos por los restaurantes competidores tienden a ser muy similares entre sí.	1	
		Diversidad de competidores	La diversidad no es un aspecto que se observe en mayor grado en este negocio, la mayoría de restaurantes ofrecen un servicio similar	1	
		Barreras de salida	Las posibles barreras de salida serían sus costos de salida, ciertas relaciones estratégicas, pero sobre todo emocionales	0	
TOTAL			3/5		

Amenaza de competidores potenciales	Diferenciación del producto ofrecido en el mercado actual	Principalmente no existe un alto grado de diferenciación en los supermercados con respecto a la Carne de Cordero.	1
	Barreras de entrada	Son bajas debido a que los requisitos de capital para instalar un negocio de carne preparada no son significativos en comparación con otro tipo de actividades.	1
	Acceso a canales de distribución	Debido a que el punto de venta no es propio, existirán algunas dificultades relacionadas a la búsqueda y negociación con mayoristas y minoristas	1
	Requerimientos de capital para el ingreso a la industria	Los requerimientos de capital para el ingreso a la industria son importantes	0
	Experiencia en el sector	La experiencia no es muy importante. Pero beneficia mucho en términos de trato, fidelidad y fortalecimiento en relaciones con los clientes y proveedores	0
TOTAL			3/5
Amenaza de productos sustitutos	Disponibilidad de sustitutos al alcance del cliente	Existe un alto número de sustitutos como Chuleta de tocino, bovino, etc. Para lo cual tendremos como estrategia la cercanía de los supermercados.	1
	Costos de cambio de clientes	El costo de cambio puede ser relativo por diferencias en cercanía y precios, así mismo de la diferencia en el servicio para los clientes frecuentes	0

BAJO

Precio del producto sustituto	En otros market donde se comercializa la carne de cordero, el precio puede ser menor pero no se brindará la calidad, y el servicio adecuado.	0		
Grado en que satisface la necesidad	A pesar de que los demás supermercados brinden la carne a menor precio, no satisfacen las mismas necesidades específicas; varían en términos de precio o servicio.	0		
Innovación del producto	El crecimiento de los supermercados ya conocidos esto viene a ser una amenaza, pero se mantienen diferencias en aspectos del servicio y precio	1		
TOTAL		2/5		
Poder de negociación de los proveedores	Número de proveedores importantes	Los proveedores son importantes ya que cada supermercado tiene su propio proveedor, esto quiere decir que el número es muy elevado.	1	ALTO
Disponibilidad de sustitutos para suministros del proveedor	Usualmente los proveedores son compañías de consumo masivo existen sustitutos que proveen una variedad de suministros pero no es lo común	1		
Costos de cambio de proveedor	En este mercado los costos de cambio de proveedor pueden ser altos, sobre todo por la dependencia que se tiene de los productos abastecidos por éstos	1		

		Esta es vital, usualmente se	
	Contribución de	recurre a los proveedores por	
	los productores	la calidad obligada de sus	0
	a la calidad del	productos que los clientes	
	producto	prefieren, considerando	
		precios.	
TOTAL			4/5
		El número de clientes	BAJO
Poder de	Tamaño del	usualmente es alto y	
negociación con	mercado meta	representado por el conjunto	0
los clientes		de consumidores potenciales	
		localizados cerca del local	
		Usualmente el consumo es	
		propio de los clientes, por lo	0
	Rentabilidad de	que no hay gran efecto en su	
	los clientes	rentabilidad	
		El costo de cambio de los	
		clientes no es tan alto, pero	
	Costos de	puede elevarse considerando	1
	cambio de	precios o servicio de sustituto	
	cliente	o cercanía de competidores	
		Esto no es una amenaza por la	
	Amenaza del	inversión que esto significaría.	
	cliente de	Se tendría que empezar de	0
	integrarse hacia	cero porque no se realiza una	
	atrás	actividad que lo facilite.	
		El número de sustitutos puede	
		ser alto pero estos no	
	Disponibilidad	satisfacen las mismas	0
	de sustitutos en	necesidades ni lo hacen de la	
	la industria	misma manera	
			01/5

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

En la Tabla N°14. Análisis de las fuerzas de Porter, se da un análisis a cada aspecto de las fuerzas de Porter para así, luego designar una puntuación; se asignará 1 (uno) si el aspecto incrementaría

el grado de la fuerza analizada o un 0 (cero) si este no incrementara, no afectara o disminuyen el grado de la fuerza.

Finalmente se llega a concluir que el análisis si el grado de amenaza o poder de cada una de las fuerzas es alto o bajo. Si la suma total de puntuaciones asignadas a los factores desagregados es menor que la mitad del total, el grado de la fuerza o poder se considerará bajo; si fuera mayor o igual que dicha mitad, este se considerará alto.

2.3. Análisis del ambiente interno.

Tabla N° 15 Clasificación de actividades de la empresa

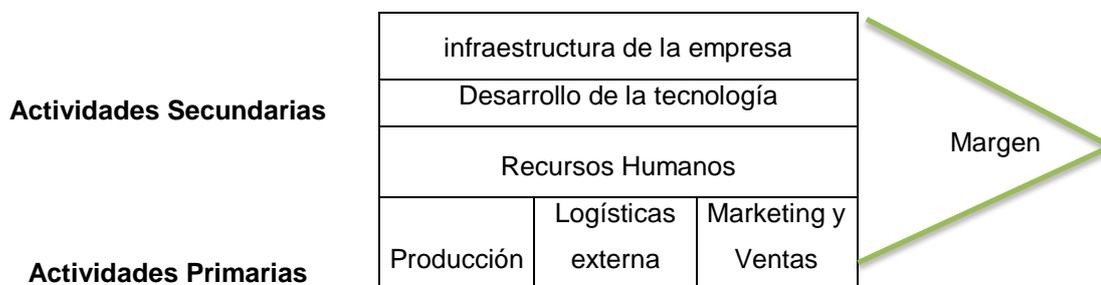
ACTIVIDADES PRIMARIAS	ACTIVIDADES SECUNDARIAS
Producción	Infraestructura de la empresa
Logística externa	Desarrollo de la tecnología
Marketing y Ventas	Recursos Humanos

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

Según la Tabla N°15 Clasificación de actividades de la empresa presentado identifica las actividades de la empresa y las clasifica si estas son primarias o secundarias. Cabe recordar que las actividades primarias son las que están relacionadas directamente con la producción y/o comercialización del producto o servicio, generan valor al cliente y posibilitan la creación de una ventaja competitiva. Por otro lado, las secundarias son aquellas que sirven de apoyo para realizar satisfactoriamente las actividades primarias.

Figura N° 12 Cadena de Valor de Porter



Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

A través de la Figura N°12 Cadena de valor de Porter se puede apreciar las relaciones que existen entre las actividades primarias y secundarias; y, además, la dirección del gráfico permite visualizar la secuencia en que las actividades primarias van generando valor al producto conforme avanza el proceso.

Tabla N° 16 Identificación de procesos clave de actividades

Actividades	Proceso clave
Primarias	
Producción	Contar con materia prima de calidad.
Logística	Tener una buena organización tanto interna como externa, contar con un almacén ordenado y seguir los pasos de exportación
Marketing	Dar a conocer nuestro producto y el valor agregado que este tiene.
Secundarias	
Infraestructura de la empresa	Contar con un ambiente cálido y acogedor para los clientes
Desarrollo de la tecnología	Se contará con pantallas de televisión donde se proyecte el proceso productivo de la chuleta ahumada de cordero. Además contaremos con cajas automáticas para que el cliente se sienta a gusto
Recursos Humanos	Se brindará capacitaciones, motivaciones y empoderamiento según el cargo de cada puesto a ocupar.

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

2.4. Conclusión del análisis del entorno: FODA

Tabla N° 17 Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Ubicación estratégica	Ventas concentradas en un solo punto geográfico
Precios bajos	Variedad de presentaciones limitada
Servicio personalizado	Puede darse mala gestión de créditos
Facilidades de pago	Limitación en la gestión de empresa
Posibilidad de servicio delivery	Limitación en las exportaciones de carne de cordero
Producto con nuevas características y beneficios	Poca producción de carne de cordero
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Incremento de poder adquisitivo de los clientes	Alta amenaza de competidores potenciales

Nuevos medios para promoción y contacto postventa	Nuevo mercado de compras online
Posibilidades de crecimiento por necesidad insatisfecha	Alta dependencia de los proveedores

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

Finalmente, la Tabla N°17 Análisis FODA nos facilitará evaluar tanto las fuerzas internas como externas. Dentro de las internas se encuentran las fortalezas y debilidades, categorías sobre las cuales la organización tiene cierto grado de control; por otro lado, las externas se dividen en oportunidades y amenazas, categorías sobre las cuales la organización no tiene grado de control alguno.

III. Estudio de Mercado

3.1. Estudio de Mercado

Tabla N° 18 Preguntas para el estudio de mercado

- ¿Quiénes son mis clientes potenciales y cuáles son sus características clave?
- ¿Cuáles son nuestros competidores principales?
- ¿Qué nivel de precios estarían dispuestos a pagar los clientes potenciales?
- ¿El producto que deseo ofrecer cumple con los atributos que los clientes desean?

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

Tabla N° 19 Estructuración de respuestas a las preguntas planteadas

- P: ¿Quiénes son mis clientes potenciales y cuáles son sus características clave?
R: Mis clientes potenciales son familias entre ellas hombres y mujeres que se encuentren en el rango de edad (18 - 65 años) del nivel socioeconómico Alto y Medio – Alto que usan canales comercial como Supermercados
- P: ¿Cuáles son nuestros competidores principales?
R: Mis competidores principales son Carnes Frías Enriko y Productos Cárnicos Belly
- P: ¿Qué nivel de precios estarían dispuestos a pagar los clientes potenciales?
R: El cliente Colombiano es exigente en el ámbito de la calidad de los productos por lo que está dispuesto a pagar por la calidad que se ofrece
- P: ¿El producto que deseo ofrecer cumple con los atributos que los clientes desean?
R: El consumidor Colombiano suele ser exigente en tema de calidad de los productos, acostumbrado a una oferta nacional amplia y profunda en la gran mayoría de los sectores

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

Tabla N° 20 Objetivos para el estudio de mercado

-
- Validar en un plazo de tres semanas, las características del mercado objetivo compuesto por familias entre ellas hombres y mujeres que se encuentran en el rango de edad (18 - 65 años) del nivel socioeconómico Alto y Medio-Alto que usan canales comerciales como supermercados, restaurantes y tiendas especializadas (carnicerías) que realizan sus compras en la ciudad de Cali, Colombia.
-
- Identificar en un plazo de una semana quienes son mis competidores principales y su respectiva participación en el mercado
-
- Identificar los niveles de precios antes del lanzamiento del producto en el supermercados que conviene asignar al producto.
-
- Identificar, en un plazo de dos semanas si los atributos de mi producto cumple con lo que mis clientes desean
-

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

Tamaño mínimo de la muestra

Utilizando la fórmula

$$n = \frac{p \cdot q}{\frac{e^2}{z^2} + \frac{p \cdot q}{N}}$$

Estableciendo los valores

N: 3456

Z: 1,96 para un nivel de confianza del 95%

p: 0.5 al desconocerse la proporción, se asume p=0.5

q: (1-0.5) (1-p)

E: 0.05 el margen más usual 0,05

$$n = \frac{0.5 \cdot (1-0.5)}{\frac{0.0025}{3.84} + \frac{0.5}{1087}}$$

$$n = \frac{0.25}{\frac{0.0025}{3.84} + \frac{0.5}{1087}}$$

n= 225

3.2. Metodología para la realización de un estudio de mercado.

El estudio de mercado está conformado por diversas actividades (fases) en una secuencia lógica cuya finalidad es proporcionar información para una eficiente toma de decisiones. Esta secuencia se descompone en las tres fases siguientes: el diseño de un plan, el trabajo de campo y el análisis de información.

Tabla N° 21 Metodología para un estudio de mercado

Fase I: Diseño de plan			
1. Definición y formulación del objeto de estudio	2. Definición del objetivo general de la investigación	3. Diseño de la metodología	4. Elaboración del cronograma
↓			
Fase II: Trabajo de campo			
1. Preparación de la encuesta	2. Prueba piloto (validación de la herramienta a utilizar)	3. Trabajo de campo	
↓			
Fase III: Análisis de información			
1. Análisis de la información	2. Elaboración de conclusiones	3. Preparación del informe	

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

Definición del objeto de estudio

Determinar si existen en el mercado de Cali, Colombia condiciones que sean favorables para el desarrollo del producto chuleta ahumada de cordero lista para el horno.

Tabla N° 22 Objetivos específicos del estudio

Validar las 3 características demográficas más relevantes que posee el público objetivo en un plazo de 15 días

Determinar el volumen de venta promedio, para el 2017, de supermercados

Identificar los competidores directos de chuleta ahumada de cordero lista para el horno del mercado Cali, Colombia a lo largo del año 2017

Identificar el nivel de precios promedio de pago de la chuleta ahumada de cordero lista para el horno Cali, Colombia a diciembre del año 2017

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

Elaboración de encuesta

ENCUESTA SOBRE LA CHULETA AHUMADA DE CORDERO LISTA PARA EL HORNO

Buen día, somos de la Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Perú, de la carrera de Administración y Negocios Internacionales. Nos gustaría hacerle algunas preguntas. No queremos venderles nada. Sólo estamos buscando opiniones de consumidores. ¿Usted desearía participar de una encuesta? La duración es de aproximadamente 10 minutos. Gracias por aceptar participar de este estudio sobre CHULETA AHUMADA DE CORDERO LISTA PARA EL HORNO.

Antes de iniciar con la encuesta queremos darles a conocer sobre la chuleta ahumada de cordero lista para el horno

Las chuletas de cordero son un corte procedente que incluye parte ósea donde se obtiene mediante el despiece de las costillas desde la mitad del espinazo hacia el cuello del animal, se suelen preparar culinariamente de diversas formas a la plancha, al horno, asadas y estofadas.

El ahumado de la chuleta es un método de conservación el cual le otorga un buen sabor, además esta adquiere el olor de la leña que se utiliza en el proceso.

1. Edades:
 - a) 18-25
 - b) 25-35
 - c) 35 a mas

2. Sexo:
 - a) Femenino
 - b) Masculino

3. ¿Es de su agrado consumir las chuletas de cordero ahumadas lista para el horno?
 - a) Si
 - b) No

4. ¿Has participado en una investigación de mercado en los últimos 3 meses?
 - a) Si
 - b) No

5. ¿Cuál de los siguientes cortes compró en las últimas semanas?
 - a) Chuleta
 - b) Costillar

- c) Pierna
 - d) Falda
6. ¿Qué frase describe mejor la frecuencia con la que usted compra las chuletas de cordero ahumada lista para el horno?
- a) Una vez al día
 - b) Una vez por semana
 - c) 2 veces por semana
 - d) 2-3 veces al mes
7. ¿Cuál de los siguientes productos ha comprado durante las últimas 4 semanas?
- a) Chuleta ahumada de cordero
 - b) Costillar ahumado de cordero
 - c) Pierna ahumada de cordero
 - d) Falda ahumada de cordero
8. ¿Ha comprado alguna vez chuleta de cordero ahumada lista para el horno?
- a) Sí
 - b) No
9. ¿Qué tan probable considera comprar chuleta de cordero lista para el horno?
- a) Definitivamente compraría
 - b) Probablemente compraría
 - c) Tal vez sí, tal vez no
 - d) Probablemente no la compraría
 - e) Definitivamente no la compraría
10. ¿Cuánto estaría dispuesto usted a pagar por las chuletas ahumadas de cordero lista para el horno?
- a) \$10 000 -\$15 000 Lb
 - b) \$16 000 – \$20 000 Lb
 - c) \$23 000 – \$25 000 Lb

Tabla N° 23 Cronograma de actividades

Actividades	SEMANAS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Definir el problema					x					
Definir los objetivos (general y específicos)					x	x				
Elaborar y realizar encuesta piloto					x	x				
Realizar encuestas							x			
Tabular datos							x	x		
Procesar datos								x	x	
Elaborar tablas y gráficos									x	
Analizar la información y datos recolectados									x	
Elaborar conclusiones									x	x
Preparación de informe									x	x
Presentación final										x

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

En el cronograma de actividades se plantea como un cuadro de doble entrada que se divide en dos ejes:

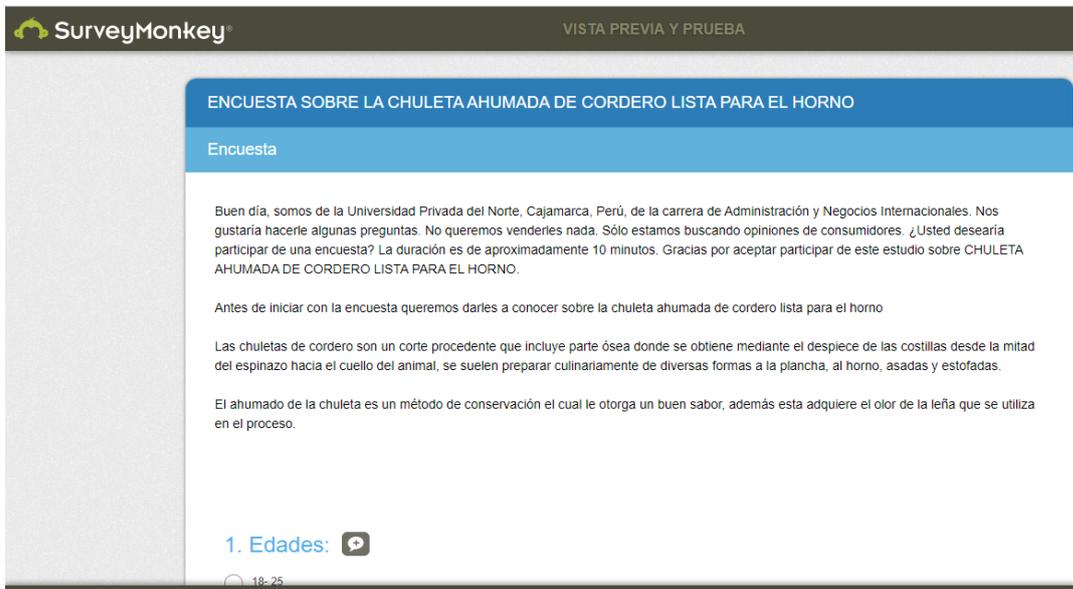
- El eje horizontal: presenta el calendario o la escala de tiempo que se utilizará.
- El eje vertical: registra las actividades que van a realizar. En cada una de las líneas horizontales de las actividades se marca su plazo de duración en relación con la escala definida en el eje horizontal.

Antes de iniciar con el análisis de los resultados, debemos recalcar que nuestro mercado objetivo es Cali, Colombia, por lo que la encuesta se ha realizado vía virtual, y a través de un link en el programa Survey Monkey; para lo cual tenemos un total de 100 colombianos que han contestado nuestra encuesta.

Adicionalmente adjuntamos el link por el cual se realizó la encuesta virtual:

- <https://es.surveymonkey.com/r/KXPVYCJ>

Figura N° 13 Encuesta virtual al mercado de Colombia

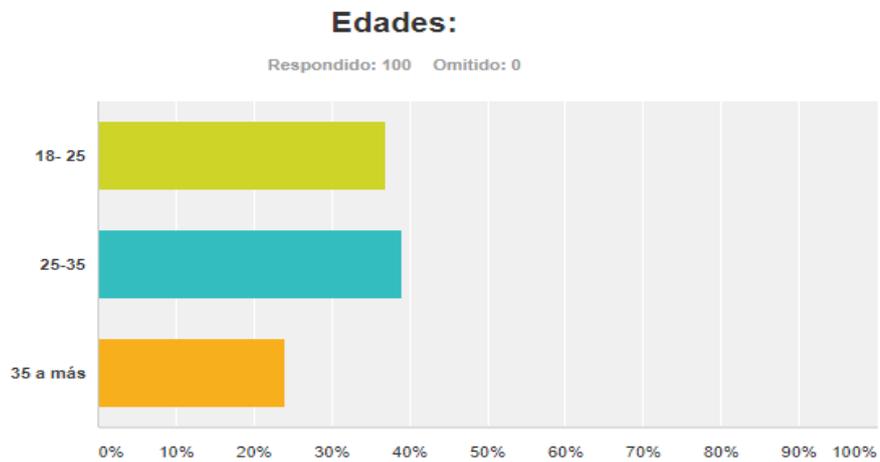


Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

Análisis de resultados de la encuesta

Figura N° 14 Tabulación por edad



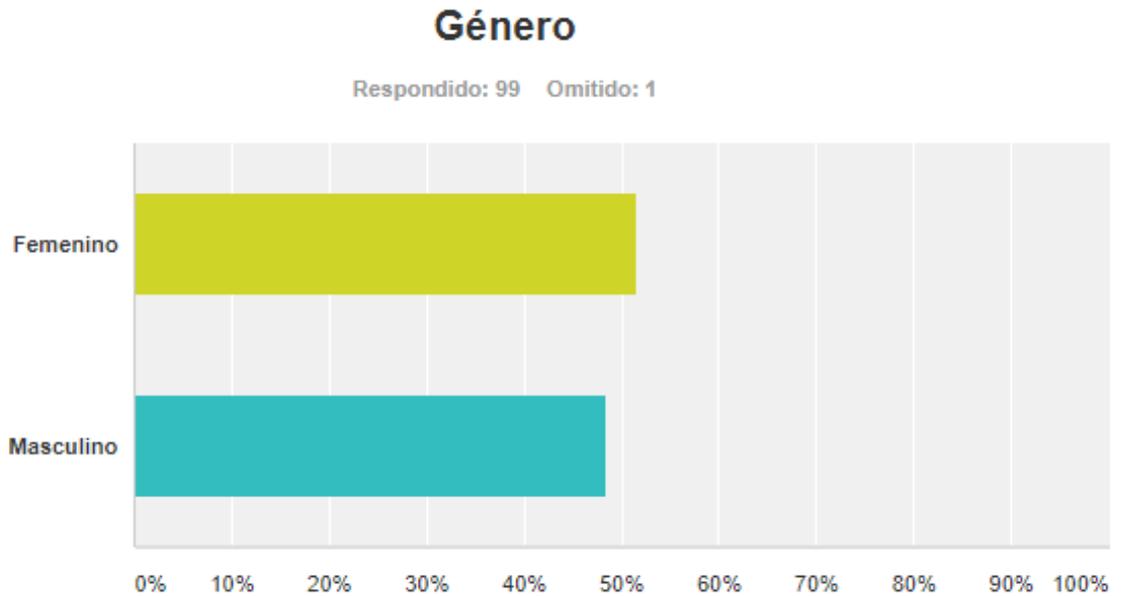
Opciones de respuesta	Respuestas
18-25	37,00% 37
25-35	39,00% 39
35 a más	24,00% 24
Total	100

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

En la Figura N° 14. En la tabulación por edad podemos ver que de las 100 personas encuestadas el 37% tiene un rango de edad entre los 18-25 años de edad; seguidamente de un 39% con rango de edad de 25-35 años de edad y por último el 24% con un rango de edad de 35 a más.

Figura N° 15 Tabulación por Género



Opciones de respuesta	Respuestas	
▼ Femenino	51,52%	51
▼ Masculino	48,48%	48
Total		99

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

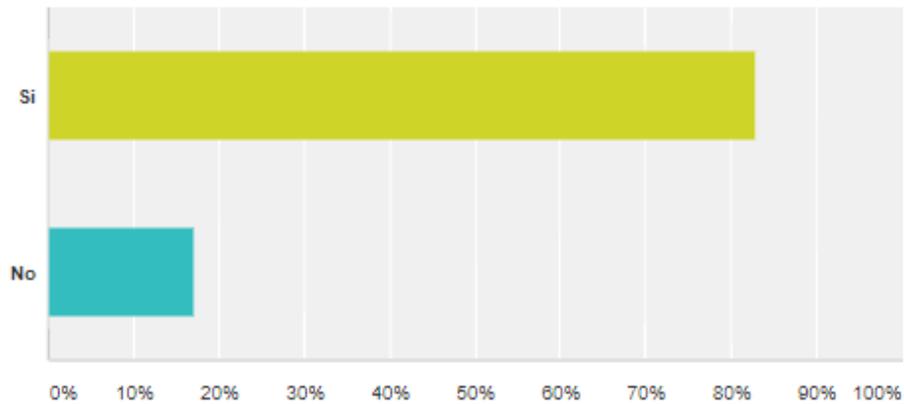
Elaboración: Propia

En la Figura N°15 En la tabulación por género podemos observar que el 51,52%del total de los encuestados son mujeres y el 48,48% son varones.

Figura N° 16 Tabulación de gustos

¿Es de su agrado consumir las chuletas de cordero ahumadas?

Respondido: 99 Omitido: 1



Opciones de respuesta	Respuestas
Si	82,83% 82
No	17,17% 17
Total	99

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

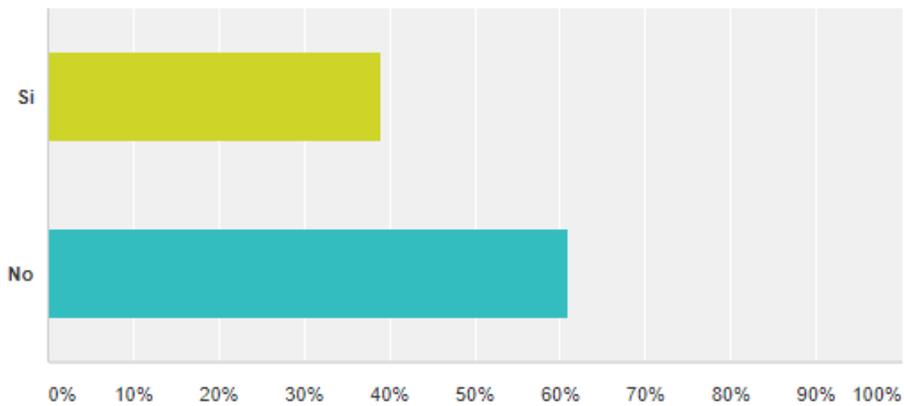
Elaboración: Propia

En la Figura N°16 En la tabulación de gustos, el 82,83% de personas nos indicaron que, si es de su agrado consumir las chuletas ahumadas de cordero, pero un 17,17% del total no es de su agrado consumirlas.

Figura N° 17 Tabulación Investigación de mercado

**¿Has participado en una investigación de
mercado en los últimos 3 meses?**

Respondido: 100 Omitido: 0



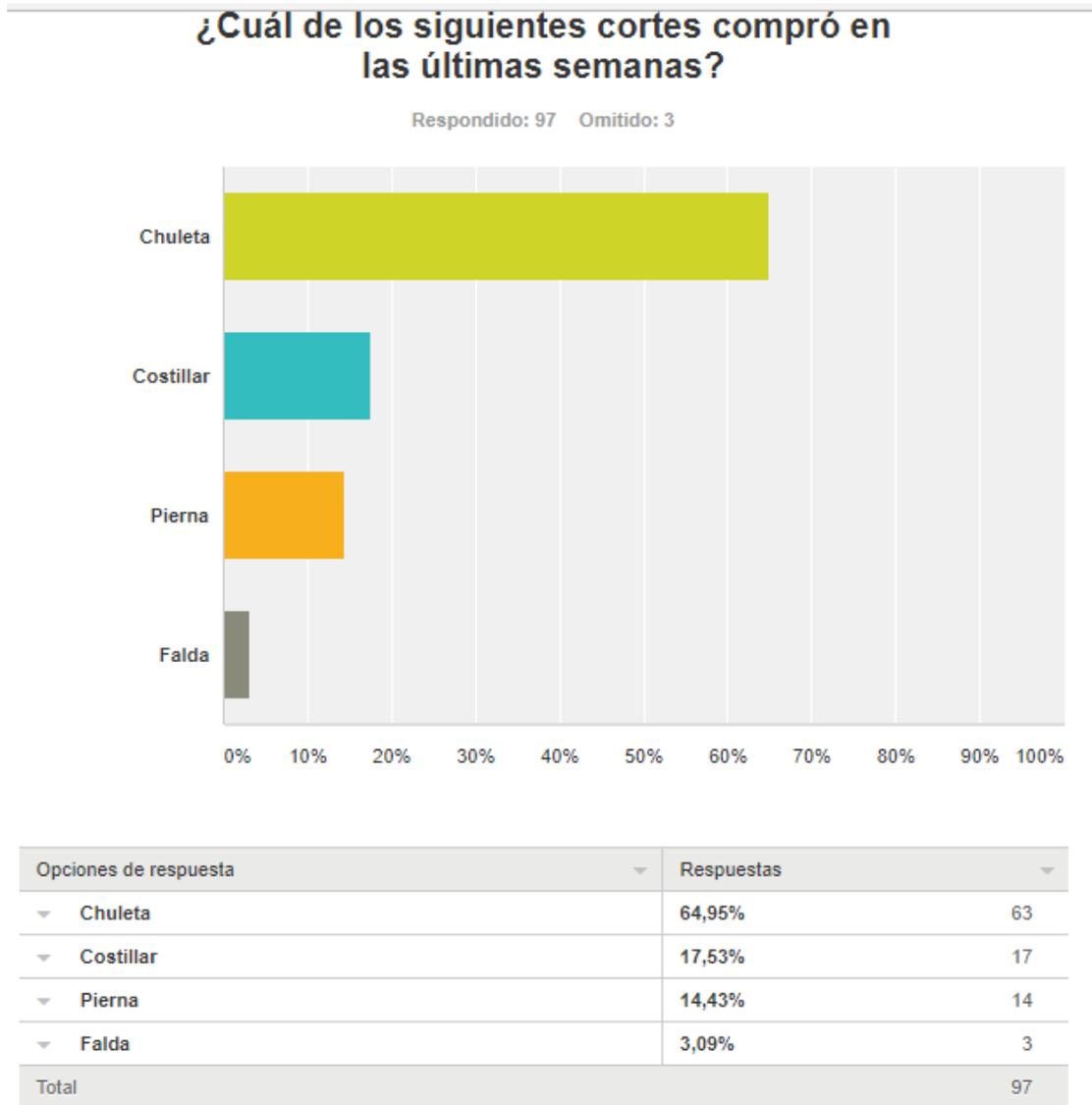
Opciones de respuesta	Respuestas
Si	39,00% 39
No	61,00% 61
Total	100

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

En la Figura N° 17 En la tabulación Investigación de mercado, un 61% de personas no ha participado en una investigación de mercado en los últimos tres meses, pero un 39% del total si ha participado en una investigación de mercado.

Figura N° 18 Compra por tipos de cortes



Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

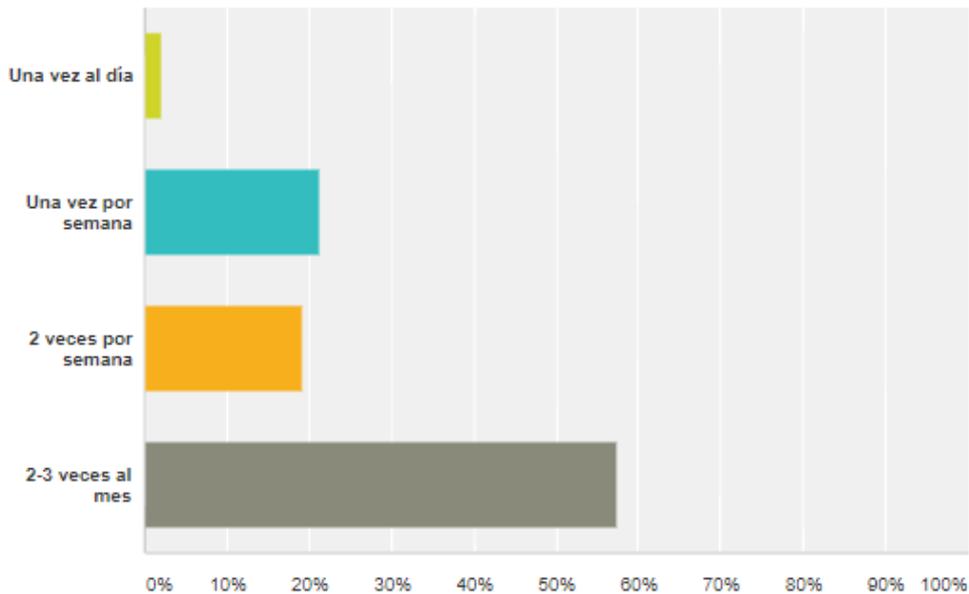
Elaboración: Propia

En la Figura N°18 Tabulación compra por tipo de cortes 64,95% del total compró cortes de chuleta, el 17,53% compro cortes de costillar, el 14,43% compraron cortes de pierna y por último el 3,09% compro cortes de falda.

Figura N° 19 Tabulación tendencia de compra

**¿Qué frase describe mejor la frecuencia
 con la que usted compra las chuletas
 ahumadas de cordero lista para el horno?**

Respondido: 94 Omitido: 6



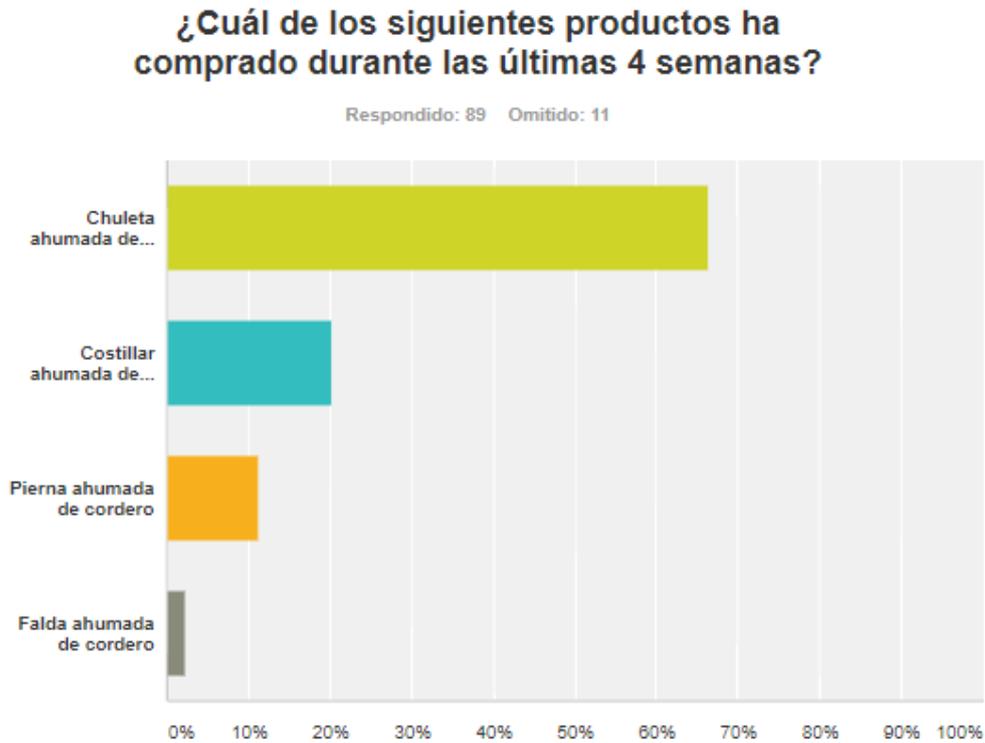
Opciones de respuesta	Respuestas
Una vez al día	2,13% 2
Una vez por semana	21,28% 20
2 veces por semana	19,15% 18
2-3 veces al mes	57,45% 54
Total	94

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

En la Figura N° 19 En la tabulación tendencia de compra, nos indican las personas que compran chuleta ahumada de cordero lista para el horno una vez al día un 2,13%, seguido de un 21,28% de personas que compran una vez por semana, y un 19,15% compran 2 veces por semana y por ultimo un 57,45% nos indican que compran 2-3 veces al mes.

Figura N° 20 Compra por tipos de cortes



Opciones de respuesta	Respuestas
Chuleta ahumada de cordero	66,29% 59
Costillar ahumada de cordero	20,22% 18
Pierna ahumada de cordero	11,24% 10
Falda ahumada de cordero	2,25% 2
Total	89

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

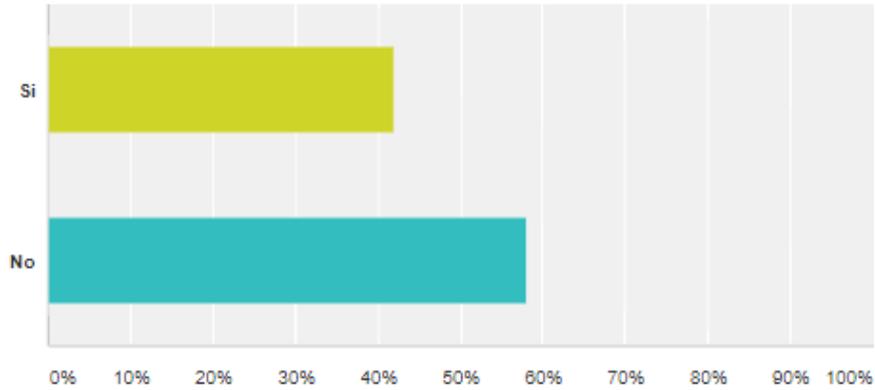
Elaboración: Propia

En la Figura N° 20 En la tabulación compra por tipo de cortes, nos indican las personas que durante las últimas 4 semanas un 66,29% han comprado chuleta ahumada de cordero, un 20,22% han comprado costillar ahumada de cordero, el 11,24% han comprado pierna ahumada de cordero, y por ultimo un 2,25% han comprado falda ahumada de cordero.

Figura N° 21 Conocimiento de chuleta de cordero ahumada lista para el horno

¿Ha comprado alguna vez chuleta de cordero ahumada lista para el horno?

Respondido: 100 Omitido: 0



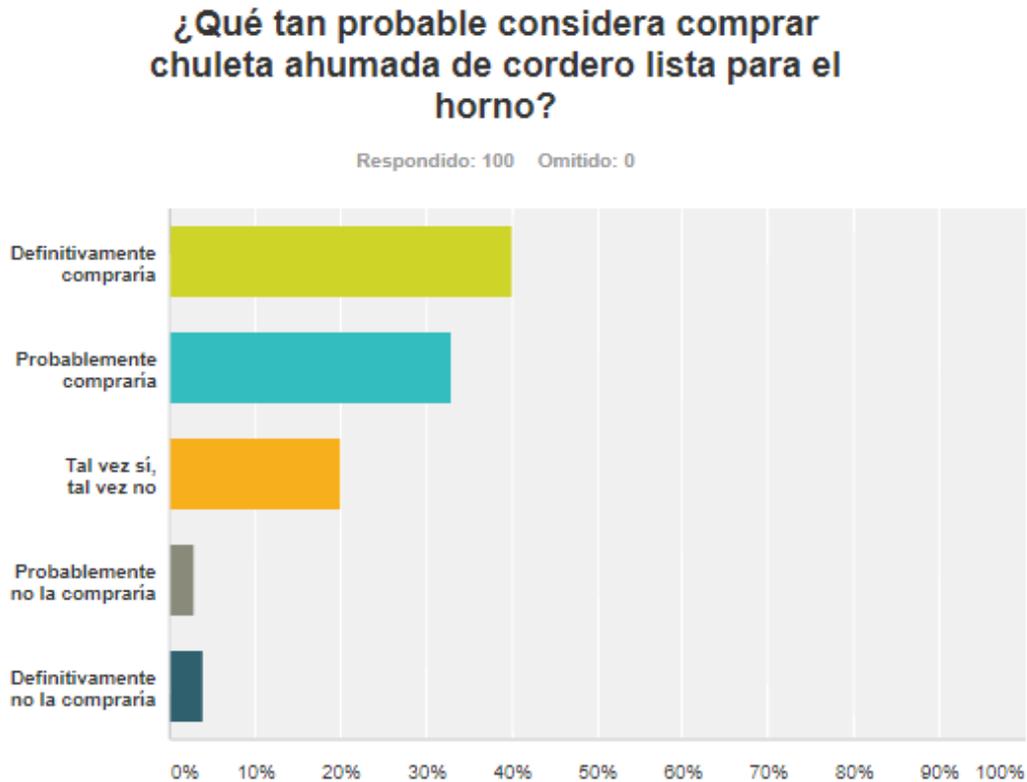
Opciones de respuesta	Respuestas
Si	42,00% 42
No	58,00% 58
Total	100

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

En la Figura N° 21 En la tabulación conocimiento de chuleta ahumada lista para el horno, nos indican que un 42% de personas si han comprado chuleta ahumada de cordero lista para el horno, y el 58% de personas no han comprado chuleta ahumada de cordero lista para el horno.

Figura N° 22 Conocimiento de chuleta ahumada de cordero lista para el horno



Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

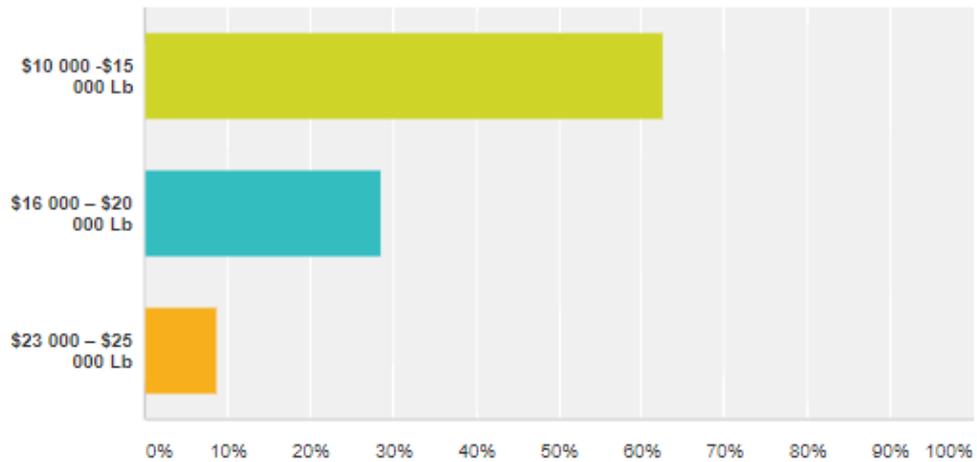
Elaboración: Propia

En la Figura N° 22 En la tabulación conocimiento de chuleta ahumada lista para el horno, nos indican que el 40% de personas definitivamente comprarían chuleta de cordero lista para el horno, el 33% de personas probablemente comprarían, el 20% tal vez si, tal vez no comprarían, 3% de personas probablemente no lo comprarían, y el 4% de personas definitivamente no la comprarían.

Figura N° 23 Conocimiento de chuleta ahumada de cordero lista para el horno

**¿Cuánto estaría dispuesto usted a pagar
por las chuletas ahumadas de cordero lista
para el horno?**

Respondido: 91 Omitido: 9



Opciones de respuesta	Respuestas
\$10 000 - \$15 000 Lb	62,64% 57
\$16 000 - \$20 000 Lb	28,57% 28
\$23 000 - \$25 000 Lb	8,79% 8
Total	91

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

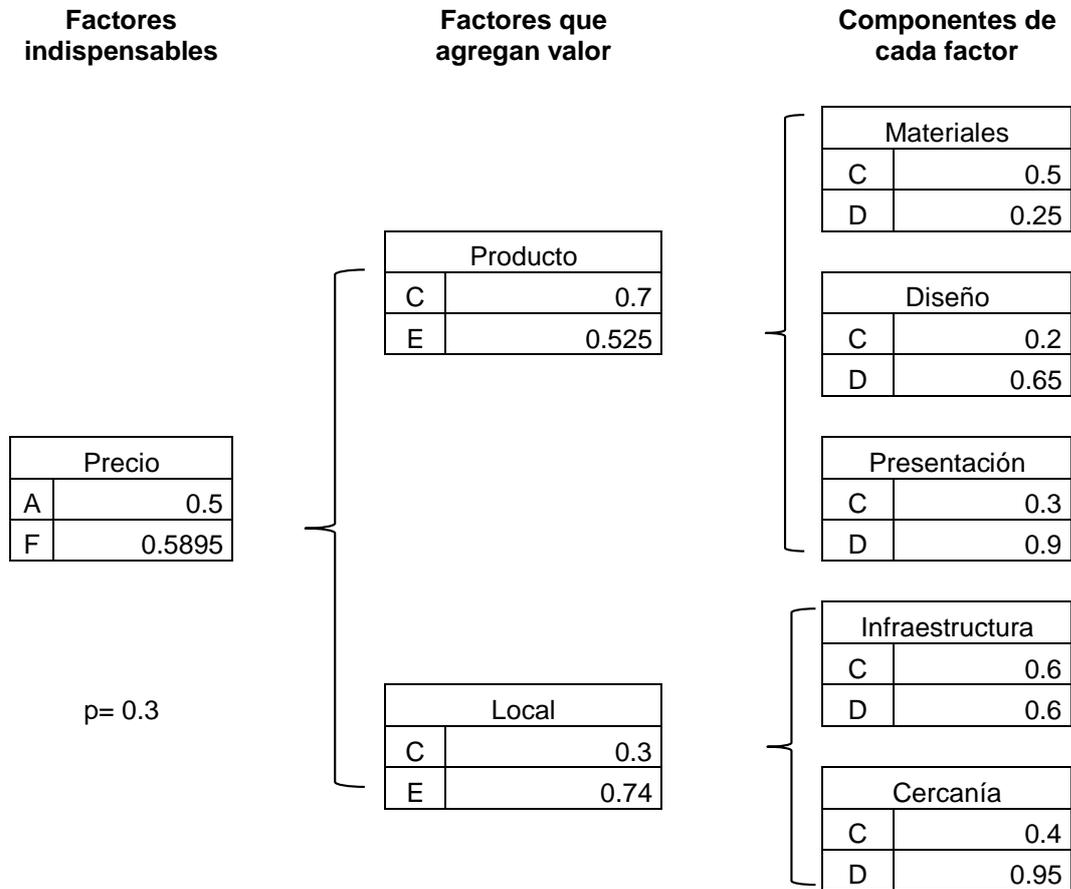
En la Figura N° 23 Conocimiento de chuleta ahumada de cordero lista para el horno, el 62,64% de personas están dispuestas a pagar entre \$10 000 - \$15 000 Lb y un 28,57% de personas están dispuestos a pagar entre \$16 000 - \$ 20 000 Lb y un 8,79% estarían dispuestos a pagar entre \$ 23 000 - \$ 25 000 lb.

3.3. Estudio de mercado y la estimación de la demanda.

En la Figura N. °24 Árbol de decisión presentado a continuación tiene como fin buscar con la parte operativa del árbol de decisión definir la proporción esperada (“p”) de encuestados que demandarían la chuleta ahumada de cordero lista para el horno, para esta labor se realizaron los siguientes pasos:

- Establecer factores indispensables, factores que agregan valor, y componentes de los factores.
- Asignar ponderaciones decimales para cada uno de los factores (A, B y C), estableciéndolos según su importancia respecto al conjunto, de modo que la suma de estos pesos sea igual a la unidad (1). Del mismo modo se aplicará este procedimiento para los 3 factores siguientes.
- Transcribir los resultados obtenidos en las encuestas en las casillas D.
- Se multiplica las ponderaciones definidas ($C \cdot D$), luego se suman los productos obtenidos de los componentes de cada factor y estos resultados se asignan a cada uno de los dichos factores en las casillas E.
- Se realiza una multiplicación de los valores obtenidos para cada uno de los factores que agregan valor y sus ponderaciones establecidas, para luego obtener la suma de estos productos para cada conjunto de factores que agregan valor a los factores indispensables. Los resultados van en las casillas F.
- Para definir la proporción esperada (“p”) de encuestados que demandarían el producto, consiste en obtener el producto de la multiplicación de las ponderaciones asignadas a cada factor indispensable y valores obtenidos de las operaciones de suma producto de los factores que agregan valor, para cada uno de estos valores indispensables ($A \cdot F = p$)
- Finalmente se elige la “p” con el valor más alto, la que servirá para hallar los límites de intervalo de confianza de demanda esperada.

Figura N° 24 Árbol de decisión



**Factores
indispensables**

Calidad de servicio	
A	0.5
F	0.839

p= 0.4195

**Factores que
agregan valor**

Atención al cliente	
C	0.8
E	0.83

Facilidades brindadas	
C	0.2
E	0.875

**Componentes de
cada factor**

Cordialidad	
C	0.5
D	0.95

Rapidez	
C	0.35
D	0.8

Trato personalizado	
C	0.15
D	0.5

Compras online	
C	0.5
D	0.9

Múltiples Medios de pago	
C	0.5
D	0.85

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

Cálculo de la desviación estándar

Población estimada: N= 1087

Tamaño mínimo de muestra: n= 225

Proporción estimada: p= 0.4195

$$s = \sqrt{\frac{p(1-p)}{n} \left[\sqrt{n - \frac{n}{N-1}} \right]}$$

$$s = 0.1273859245$$

Intervalo de confianza

Población estimada: N=1087

Proporción estimada: p= 0.4195

Desviación estándar: s= 0.127

Nivel de confianza: z=1,96

$$N * [p - Z * s; p + z * s]$$

$$1087 * [0.17058; 0.66842]$$

$$[185.42; 726.57]$$

El intervalo obtenido representa los límites estimados dentro de los cuales variará el número de personas, de la población analizada, que demandarían el producto.

Intervalo de confianza

Población estimada: N= 1087

Proporción estimada: p= 0.4195

Desviación estándar: s= 0.127

Nivel de confianza: z=1,96

Frecuencia de compra (mensual)

Cantidad de compra (\$)

Pesimista: a=1

Pesimista: b=20 000 lb \$6.60 dólares

Optimista: a= 4

Optimista: b=\$ 80 000 lb \$26.40 dólares

Establecido a=2

Establecido: b = \$40 000 lb \$13.20

$$(N * a * b) * [p - Z * s; p + Z * s]$$

$$(1087 * 2 * 26.4) * [0.17058; 0.66842]$$

$$[9790.20; 38363.03]$$

Los resultados anteriores, es el intervalo obtenido [9790.20;38363.03]representa las ventas mensuales esperadas en dólares.

IV. Planeamiento Estratégico.

4.1 Estructura del Plan estratégico

Para realizar la visión de la empresa se realiza la Tabla N°24 Preguntas clave de la misión, en donde se especifica las preguntas precisas para nuestra misión.

Tabla N° 24 Preguntas clave de la misión

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Qué quiero lograr?	Ser la empresa con productos de calidad
¿Dónde quiero estar en el futuro?	Posicionamiento en el Mercado Internacional
¿Para quién lo hare?	Para nivel socioeconómico alto y medio alto que gustan comprar chuleta ahumada de cordero.

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

Visión

"Ser la empresa con presencia en el Mercado Internacional que cuente con productos de calidad para las personas que gusten comprar chuleta ahumada de cordero".

En la siguiente Tabla N° 25 Elementos de la misión, se define los elementos que nos pueden ayudar para la realización de nuestra misión

Tabla N° 25 Elementos de la misión.

ELEMENTOS	PREGUNTAS POR RESPONDER	RESPUESTAS
Clientes	¿Quiénes son los clientes de la empresa? ¿Qué necesidad del cliente se busca satisfacer con el producto o servicio?	Los clientes son hombres y mujeres en un rango de edad entre 18-65 años que buscan comprar comida, ligera y natural a través de una venta con rapidez y facilidad.
Productos o servicios	¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?	Chuleta ahumada de cordero.
Mercados	¿Dónde compra la empresa?	Criadores de Corderos de la Provincia San Marcos, Perú.

Tecnología	¿Es la tecnología un interés primordial para la empresa?	Definitivamente, para facilitar el pago a través de cualquier medio y mantener un control exacto del stock del producto.
Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?	Claro, se espera ser rentable y crecer de manera sostenible
Filosofía	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?	Respeto, Carisma y empatía.
Concepto de sí misma.	¿Qué es lo mejor que hace la empresa y cuál es su principal ventaja competitiva?	Brindar una Chuleta Ahumada de Cordero de alta calidad y ser comercializada con la mayor rapidez a través de los medios de pago electrónicos
Interés de la imagen pública	¿Se preocupa la empresa por los asuntos sociales comunitarios y ambientales?	Si, las Chuletas van en bolsas ecológicas, así mismo reciclaremos nuestra basura.
Interés por los empleados	¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?	Si, ellos son la clave para mantener al cliente satisfecho y que considere la compra como una gran experiencia.

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

Declaración de la misión

"Brindar la mejor experiencia de compra a través de la atención al cliente de la mano con la alta calidad de Chuleta Ahumada de Cordero y con una mentalidad responsable con la comunidad y el medio ambiente"

Tabla N° 26 Declaración de los objetivos

Periodo	Objetivos
Corto Plazo	Ser la empresa líder en el mercado Cali-Peñon, Colombia con la mayor Calidad de Chuleta Ahumada de Cordero.
	Lograr un incremento de 15% en las ventas.
Mediano Plazo	Tener la presencia en los 4 municipios más importantes de Colombia.
	Lograr un incremento de 20% en las ventas y un ahorro del 5%.
Largo Plazo	Tener la presencia en los 8 municipios más importantes de Colombia.

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

Tabla N° 27 Caso de enfoque

Factor	Descripción
Diferenciación de Costos	En los supermercados la Chuleta Ahumada de Cordero tendrá precios altos, pero con un sabor exquisito y Chuleta de excelente calidad; además de brindar la mejor atención a nuestros clientes, para la cual invertiremos más tanto en el producto como en el personal calificado.

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

Tabla N° 28 Aplicación de estrategias genéricas.

	Ventaja Estratégica	
	Característica del sector	Exclusividad percibida del cliente
Objetivo Estratégico	Masivo	Diferenciación: En los supermercados la chuleta tendría que tener presencia ahumada de cordero tendrá en varios supermercados de precios altos, pero también Cali, Colombia y se tendría brindaremos una mejor un proceso de bajo costo atención, para la cual con los criadores de invertiremos más.
	Segmento particular	Liderazgo en costos: Se tendría en varios supermercados de precios altos, pero también Cali, Colombia y se tendría un proceso de bajo costo atención, para la cual con los criadores de invertiremos más. Cordero.
		Enfoque: Se atendería a solo un grupo determinado de personas (Peñon, Cali, Colombia) buscando las necesidades y preferencias o gustos específicos de los mismos

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

La Tabla N°29. Matriz de Ansoff, muestra cuatro opciones de crecimiento para la empresa, formadas en función del producto (actual o nuevo) y el mercado sobre el cual actúa (actual o nuevo). La empresa una vez conocida en el mercado de Cali tiene deseos de expansión en el mercado colombiano, por eso detallamos las actividades de expansión que se realizarán teniendo muy en cuenta los riesgos que trae consigo.

Tabla N° 29 Matriz de Ansoff

Mercado/ producto	Productos actuales	Productos nuevos
Mercado actual	Penetración de mercado: Se desea implementar un programa de fidelización de clientes, implementar promociones y ofertas.	Desarrollo del producto: Ampliar la cartera de productos, incorporando diferentes presentaciones.
Mercado Nuevo	Desarrollo del mercado: Se desea tener presencia en otros supermercados de Cali, en el cual se venderá los mismos productos en todos los supermercados.	Diversificación: Se planifica abrir una tienda virtual de Chuletas ahumadas y ahí además tener más presentaciones.

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

4.2 Políticas y valores empresariales

En un entorno industrial donde la competencia es indiscutible, el gran desafío de nuestra empresa no está en definir que nuestras acciones están sobre la base de valores y de la mano con nuestras políticas, sino en realizarlas sin brindar una posibilidad en caer en trampas éticas.

Tabla N° 30 Preguntas para formular preguntas políticas

Preguntas	Políticas
¿Qué espera lograr en los clientes?	Exceder las expectativas de nuestros clientes, ofreciéndoles Chuleta Ahumada de Cordero de alta Calidad así mismo, con la aplicación de exigentes estándares de calidad (ISO 9001)
¿Qué espera que logren los clientes?	Que los clientes puedan tener la mejor sensación de diferenciación a través de la Chuleta Ahumada de Cordero (Satisfacción 100% del cliente a través de la carne ofrecida)
¿Qué normas espera que cumplan los trabajadores?	Prevenir la contaminación ambiental, asegurar el uso adecuado de recursos, promover el comportamiento seguro para evitar que las

	personas sufran contusiones o daños de salud en nuestras instalaciones y en sus hogares.
¿Qué compromisos desea que haga la organización?	Disminuir el impacto ambiental
¿Qué prohibiciones desea que haya en la organización?	Prohibir cualquier tipo de abuso físico o verbal

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

Tabla N° 31 Valores

Empresa	Valores
	Integridad
	Confianza
	Proactividad
	Pasión
	Honestidad
	Responsabilidad Social y ambiental

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

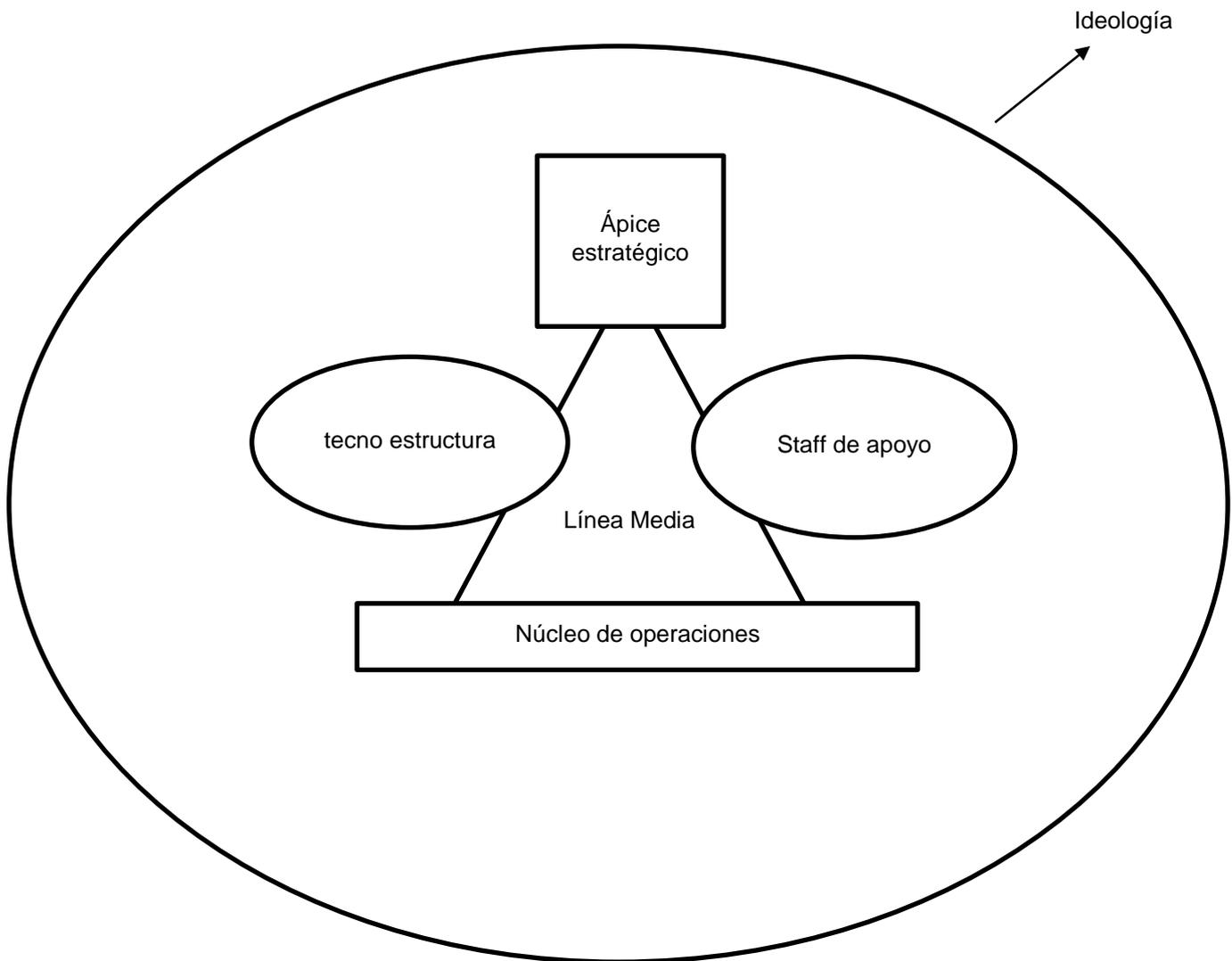
V. Estructura de la empresa

5.1 Organización de la empresa.

La finalidad de la Figura N° 25 es de dividir el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten el cumplimiento de los objetivos de nuestra empresa y el propósito de obtener niveles de productividad competitivos.

En esta estructura, todas las partes están compuestas de tal forma que el cambio de uno de los componentes afecta y genera cambios en las demás áreas; es decir en toda la organización.

Figura N° 25 Partes de una organización (Mintzberg 1991)



Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

Tabla N° 32 Partes de una organización (Mintzberg 1991)

Ápice estratégico:	Dueñas de negocio (Propietarias)
Línea Media:	Administrador, encargado de almacén
Núcleo operativo:	Auxiliares de almacén
Tecno estructura:	Tercerización de analistas (para realizar un estudio de mercado)
Staff de apoyo:	Personal de limpieza y seguridad tercerizado.
Ideología o cultura:	Cultura de excelencia en el mercado.

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

Como se puede observar en la Tabla N°32 Conformación de las partes de la organización se puede apreciar que en el ápice estratégico se cuenta con dos propietarias del negocio (Gressia Brophy y Claudia Machuca), así mismo dirigiendo de la mano con un administrador; así mismo se contará con un encargado de almacén para que lleve el control y manejo adecuado de los ingresos y salidas de las Chuletas, y el personal de limpieza y seguridad se contratará de manera independiente de la empresa.

Tabla N° 33 Conformación de las partes de la organización.

Partes de la organización	Conformada por:
Ápice estratégico	Dueñas del negocio (Propietarias).
Tecno estructura	Administrador, encargado del almacén.
Línea Media	Auxiliares de almacén.
Staff de apoyo	Tercerización de analistas (para realizar un estudio de mercado.
Núcleo de operaciones	Personal de limpieza y seguridad tercerizado.

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

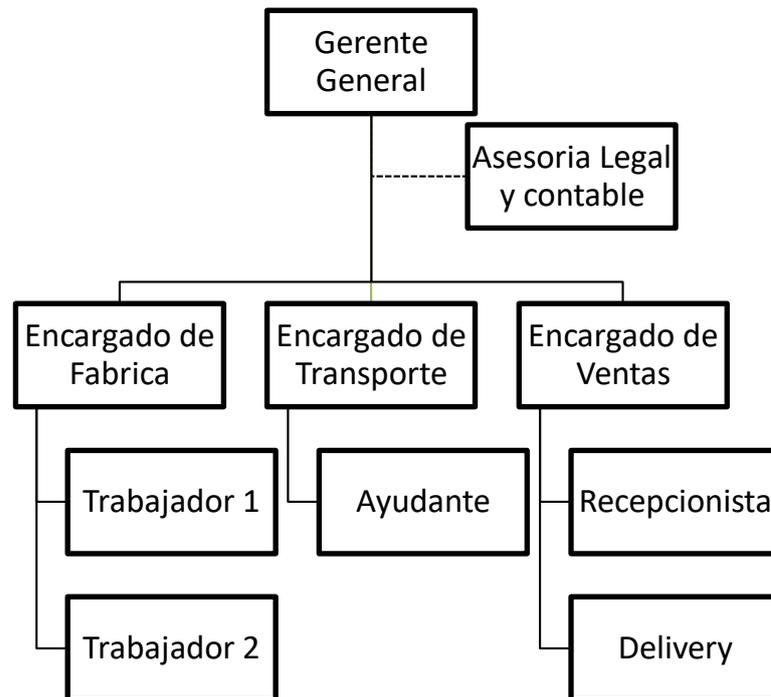
Tabla N° 34 Efectos de los factores coyunturales en la estructura

Factor	Grado del 1(menor)al 4(mayor)	Estructura resultante
Factores internos		
Tamaño	2	Estructura no muy compleja.
Antigüedad	3	Procesos y comportamiento formalizados
Factores externos		
Dinamismo	3	Estructura realmente orgánica.
Complejidad	1	Estructura centralizada
Diversificación	3	Presenta una relativa división de mercados
Hostilidad	2	Estructura relativamente centralizada

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

Figura N° 26 Elaboración de organigrama de la estructura organizacional



Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

A través de la Figura N°26 Elaboración de organigrama de la estructura organizacional se muestra como personal permanente en la empresa a las áreas (área administrativa/gerencial y área de

logística), estas serán debido a que la empresa está iniciando este nuevo negocio, por lo que el contador, seguridad y limpieza serán contratados de manera independiente.

VI. Plan de Marketing

6.1 Plan de Marketing

A continuación, detallaremos datos necesarios de nuestro segmento de mercado al que va dirigido nuestras chuletas ahumadas de cordero lista para el horno.

Tabla N° 35 Variables de segmentación de mercado

VARIABLES GEOGRAFICAS	POSIBLES SEGMENTOS
País	Colombia
Municipio	Cali
Densidad	43,06 hab./km ²
Clima	Cálido
VARIABLES DEMOGRAFICAS	POSIBLES SEGMENTOS
Edad	18-65 años
Sexo	Masculino y Femenino
Nivel de ingresos	2 salarios
Peso	500 gramos de Chuleta ahumada de cordero lista para el horno
VARIABLES PSICOGRAFICAS	POSIBLES SEGMENTOS
Personalidad	Son honestos, honrados, serviciales, descomplicados, emprendedores, abiertos pero desconfiados. El sabor y olores naturales son factores muy importantes en la decisión de compra de los Colombiano.
Estilo de vida	Los colombianos son personas que les gusta descansar los fines de semana, divertirse y hacer vida social con familia y amigo. La diversión y el descanso normalmente tienen lugar alrededor de la mesa, en casa o restaurantes.

Su tendencia de consumo es de alimentos sanos, en muchos casos son orgánicos.

VARIABLES CONDUCTUALES	POSIBLES SEGMENTOS
Beneficios deseados	Brindar un producto adecuado al mercado de calidad y cuidando el medio ambiente.
Tasa de uso	Usuarios primerizos y habituales
Frecuencia de uso	Usuarios frecuentes
Lealtad a la marca	Clientes que gusten de productos de alta calidad.

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

Tabla N° 36 Aspectos de la fórmula de declaración de posicionamiento

ASPECTOS	DESARROLLO
Mercado Objetivo	De acuerdo a la producción de chuleta ahumada de cordero lista para el horno no es tan alta nos enfocamos a un mercado pequeño para ir creciendo poco a poco, tanto con nuestros proveedores como con nuestros clientes; es por eso que nuestro mercado es el barrio de Peñon, municipio de Cali, en el país de Italia.
Nombre de la marca	Cordero Premium es un nombre que identifica que nuestra carne es de alta calidad además de identificar nuestro Perú.
Marco de referencia	Las chuletas de cordero son un corte procedente que incluye parte ósea donde se obtiene mediante el despiece de las costillas desde la mitad del espinazo hacia el cuello del animal, se suelen preparar culinariamente de diversas formas a la plancha, al horno, asadas y estofadas. El ahumado de la chuleta es un método de

	<p>conservación el cual le otorga un buen sabor, además esta adquiere el olor de la leña que se utiliza en el proceso.</p>
<p>Beneficios y atributos</p>	<p>La carne de cordero es un alimento especialmente rico en proteínas de buena calidad, también denominadas como proteínas de alto valor biológico, respecto a su contenido en grasas, 100 gramos de carne de cordero aportan 30 gramos de grasa, y 348 kilocalorías, en lo que se refiere a su contenido tanto en vitaminas como en minerales, es especialmente rico en vitaminas del grupo B (sobretudo vitamina B12 y B6), y minerales como el hierro, fósforo y zinc. Los beneficios de comer alimentos ahumados son sus nutrientes y bajo contenido de grasa. Los alimentos que generalmente se ahúman son proteínas y tienen todos los beneficios de los alimentos ricos en proteínas en, además el proceso de ahumar es una forma de cocinar libre de grasa que no sólo no requiere grasas adicionales en salsas y preparación, sino que en realidad reduce las grasas existentes en los alimentos, ya que la grasa gotea mientras se ahúma.</p>
<p>Punto de diferencia sostenible y emocional</p>	<p>Las chuletas ahumadas de cordero son hechas artesanalmente lo cual le da un valor agregado ya que utilizaremos condimentos orgánicos además de utilizar madera de alta calidad para el ahumado, con la compra de las chuletas estaremos contribuyendo con los criadores de corderos de la provincia de San Marcos además haremos responsabilidad social dando trabajo a madres solteras la cual mejorara su calidad de vida.</p>

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

Tabla N° 37 Ciclo de vida del producto

ETAPA	CONOCIMIENTO		
Tiempo del producto en el mercado	En el mercado colombiano tiene alrededor de 7 años, pero nuestra empresa es nueva.		
Ventas en los 3 últimos periodos	100000	200000	30000
Competidores en los 3 últimos periodos	0	1	2
Clientes	40	70	150

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

Tabla N° 38 Niveles en función de su importancia

NIVEL	DESARROLLO
Beneficio Principal	Vida saludable para toda la familia
Beneficio Genérico	Existe una variedad de carnes además de los tipos de cortes, marcas y precios.
Beneficio Esperado	El cliente espera un producto natural de calidad además que el market esté bien organizado y señalizado, donde se pueda encontrar con facilidad el producto, las promociones, entre otros.
Producto aumentado	La chuleta ahumada de cordero tiene que ser un complemento en la dieta diaria además que el Market podría ofrecer un producto hecho de manera artesanal, pero sin perder los estándares exclusivos que los clientes están acostumbrados; todos los productos de la mano con la mejor calidad de servicio que se pueda ofrecer.
Producto Potencial	El Market podría implementar innovaciones como servicio de compras por internet y delivery, así como extender la variedad de productos a ofrecer.

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

- **Diseño del Market**

Figura N° 27 Diseño del Market en Cali, Colombia



Fuente: Archdaily

Elaboración: Solera Supermarket

En la Figura N° 28, es la fachada del market donde se va a vender el producto.

Figura N° 28 Exhibidor de la Chuleta ahumada de cordero



Fuente: Archdaily

Elaboración: Solera Supermarket

La Figura N°29, es el exhibidor, aquí es donde se va a colocar las chuletas ahumadas de cordero para que los clientes puedan adquirirlo.

Figura N° 29 Cajas de Pago



Fuente: Archdaily

Elaboración: Solera Supermarket

En la Figura N° 30, es la caja de pago, la cual se encuentra al costado del exhibidor,

VII. Plan de Operaciones

7.1. Etapa I: Definición de los objetivos y la estrategia funcional del plan de operaciones

“Cordero Premium” tenemos en cuenta la competencia que existe a nivel internacional, ya que en la Tabla N°39 Determinación y ponderación de puntos clave se especifica la estrategia que mantendremos al momento de inaugurar la empresa y constantemente esta ira modificándose de acuerdo a las necesidades existentes en el mercado.

Tabla N° 39 Determinación y ponderación de puntos clave

Aspecto	Aspectos claves	Ponderación interna
Costos	Reducir Costos	0.3
	Incrementar participación del mercado.	0.6
	Diversificar sin elevar costos en alto grado.	0.1
Calidad	Brindar productos de calidad	0.4
	Reducir el número de reclamos	0.1
	Eliminar errores para reducir costos	0.1
	satisfacción del cliente	0.4
Flexibilidad	Ofrecer mayor diversidad de productos	0.6
	Tener procesos flexibles que se adapten al cambio de la demanda	0.2
	Capacidad de cambiar de giro de ser necesario	0.2
Tiempos de entrega	Puntualidad en la entrega	0.3
	Optimización de tiempo	0.3
	Estado del producto entregado	0.4

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

Seguidamente en la Tabla N°40 Asignación de ponderaciones y coeficientes de importancia, se le atribuye una ponderación interna decimal a cada punto clave de los aspectos de modo que la suma de ellos de la unidad para cada aspecto. Consecutivamente se asigna los coeficientes de importancia del 1 al 3 a los puntos clave propios, según la importancia que representen estos, Finalmente de multiplica estas asignaciones brindadas para obtener el producto.

Tabla N° 40 Asignación de ponderaciones y coeficientes de importancia

Aspecto	Punto clave	Ponderación interna	Coefficiente de importancia	Producto (Pond.* Coef)
Costos	Reducir costos	0.25	2	0.5
	Incrementar participación del mercado	0.65	3	1.95
	Diversificar sin elevar costos en alto grado	0.1	1	0.1
Calidad	Brindar productos de calidad	0.5	3	1.5
	Reducir el número de reclamos	0.1	2	0.2
	Eliminar errores para reducir costos	0.1	1	0.1
	Satisfacción del cliente	0.6	3	1.8
Flexibilidad	Ofrecer mayor diversidad de productos	0.6	3	1.8

	Tener procesos flexibles que se adapten al cambio de la demanda	0.1	2	0.2
	Capacidad de cambiar de giro de ser necesario	0.2	2	0.4
Tiempos de entrega	Puntualidad en la entrega	0.3	3	0.9
	Optimización de tiempo	0.3	2	0.6
	Estado del producto entregado	0.4	3	1.2

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

En la Tabla N° 41 Producto de ponderaciones y coeficientes de importancia, se especifica los resultados del trabajo realizado en el cuadro anterior; siendo los 4 aspectos más importantes los costos, la flexibilidad, calidad y tiempos de entrega.

Tabla N° 41 Producto de ponderaciones y coeficientes de importancia

Aspecto	Puntos clave	Producto
Costos	Incrementar participación del mercado	1.95
Flexibilidad	Ofrecer mayor diversidad de productos	1.8
Calidad	Brindar productos de calidad	1.5
Tiempo de entrega	Estado del producto entregado	1.2
Calidad	Satisfacción del cliente	0.9
Tiempo de entrega	Puntualidad en la entrega	0.9
Tiempo de entrega	Optimización de tiempo	0.6
Costos	Reducir costos	0.5
Flexibilidad	Capacidad de cambiar de giro de ser necesario	0.4
Calidad	Reducir el número de reclamos	0.2
Flexibilidad	Tener procesos flexibles que se adapten al cambio de la demanda	0.2
Costos	Diversificar sin elevar costos en alto grado	0.1
Calidad	Eliminar errores para reducir costos	0.1

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

En la Tabla N° 42 Selección de puntos clave, se seleccionaron los tres puntos clave con mayores productos (de la multiplicación de la operación interna por el coeficiente de importancia) entre el total de puntos clave. Estos tres puntos clave son los tres aspectos en los que “Cordero Premium” va a enfocar todos sus esfuerzos.

Tabla N° 42 Selección de puntos clave

Aspecto	Puntos Clave
Costos	Incrementar participación del mercado
Flexibilidad	Ofrecer mayor diversidad de productos
Calidad	Brindar productos de calidad

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

En la Tabla N°43 Conceptualización de lo que busca el empleador, se conceptualiza qué es lo que realmente se desea hacer respecto a cada uno de los aspectos en los que se basarán los objetivos.

Tabla N° 43 Conceptualización de lo que busca el empleador

Aspecto	Conceptualización
Costos	Reducir costos, incrementando la participación en el mercado, así como diversificación de nuestros productos
Calidad	Satisfacer las expectativas del cliente brindando un producto de calidad
Flexibilidad	Ofrecer un producto con la capacidad de adaptarse a los cambios del mercado
Tiempos de entrega	Cumplir con la entrega del producto a tiempo y el buen estado

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

En la Tabla N° 44 Objetivos del plan de operaciones, se establecen los objetivos de acuerdo a la conceptualización del cuadro anterior. Estos objetivos se basarán en su importancia y en su prioridad.

Tabla N° 44 Objetivos del plan de operaciones

Aspecto	Conceptualización
Costos	Incrementar el volumen de compras en 10% de forma eficiente para generar economías de escala y reducir costos unitarios en un 2%
Calidad	Reducir el número de reclamos por el servicio en un 10% para fin de mes
Flexibilidad	Incluir el sistema online para la compra de los productos y hacer entrega del producto de acuerdo a la ubicación
Tiempo de entrega	Optimizar proceso de entrega de producto por delivery para poder realizar la misma cantidad de ventas vía virtual como física.

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

7.2 Etapa II: Diseño del plan de operaciones

7.2.1 Descripción del producto

La empresa desea ofrecer inicialmente una única presentación la cual es la Chuleta Ahumada de Cordero, A continuación, puntualizaremos las características.

7.2.1.1 Chuleta ahumada de cordero lista para el horno

Tabla N° 45 Descripción del producto- Chuleta Ahumada de cordero

Características	Desarrollo
Características físicas- Chuleta Ahumada	
Peso	500 gramos
Tamaño	15- 10 cm
Características técnicas	
Textura	Suave
Características organolépticas	
Sabor	Umami/agradable
Olor	Ahumado/Aliso
Características del envase	
Material	Bolsa gofradas
Variedad del producto	

Presentación En bolsas gofradas especificando la calidad los componentes y así mismo indicando duración del producto.

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

Tabla N° 46 Definición del Producto

Aspecto	Acción
Tipo de Servicio	Comercio al por menor
Modalidades del Servicio	Delivery (por teléfono o internet)
Duración del Servicio	Duración corta. Tiempo estimado promedio: 5 minutos
Ventajas diferenciales del servicio	Cercanía al cliente, rapidez y cordialidad en el servicio
Beneficios Explícitos	Orden recibida rápidamente.
Beneficios Implícitos	Satisfacción de obtener rápidamente y de manera cordial aquello que uno busca
Características de Componentes	Bolsas, boletas de pago, entre otros
Grado de Contacto con el cliente	Contacto directo pero rápido, sólo existe contacto al realizar la transacción

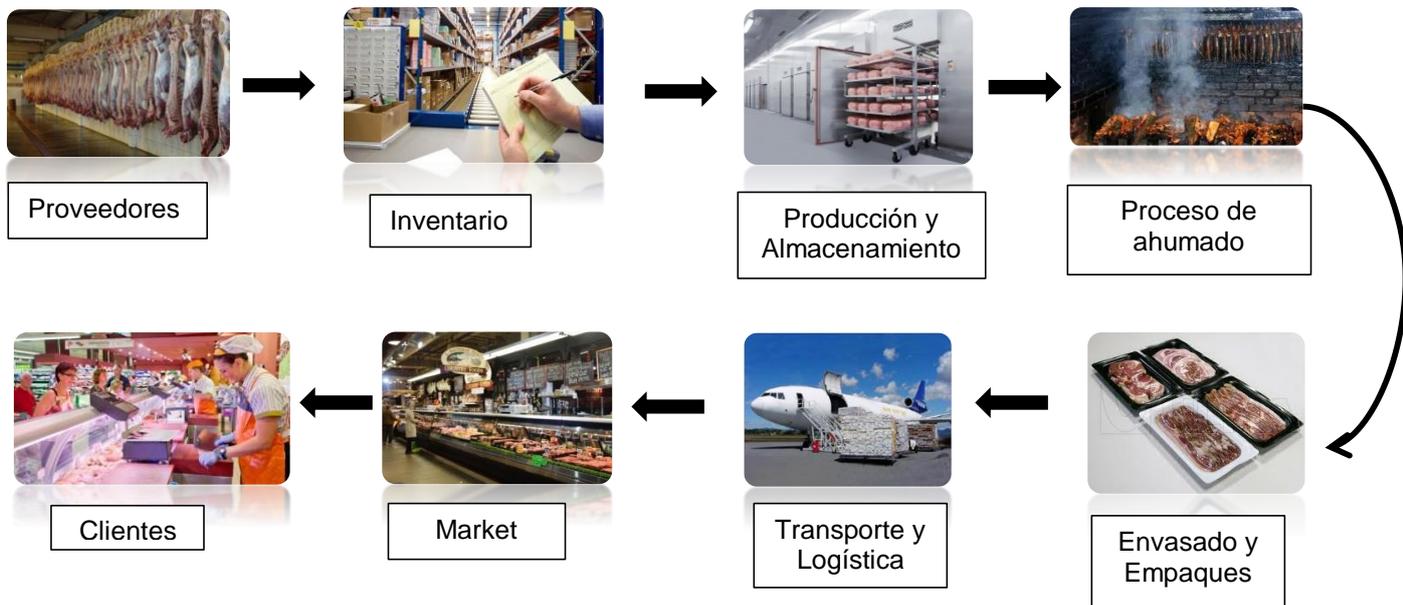
Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

Figura N° 30 Descripción del producto- Chuleta ahumada de cordero lista para el horno

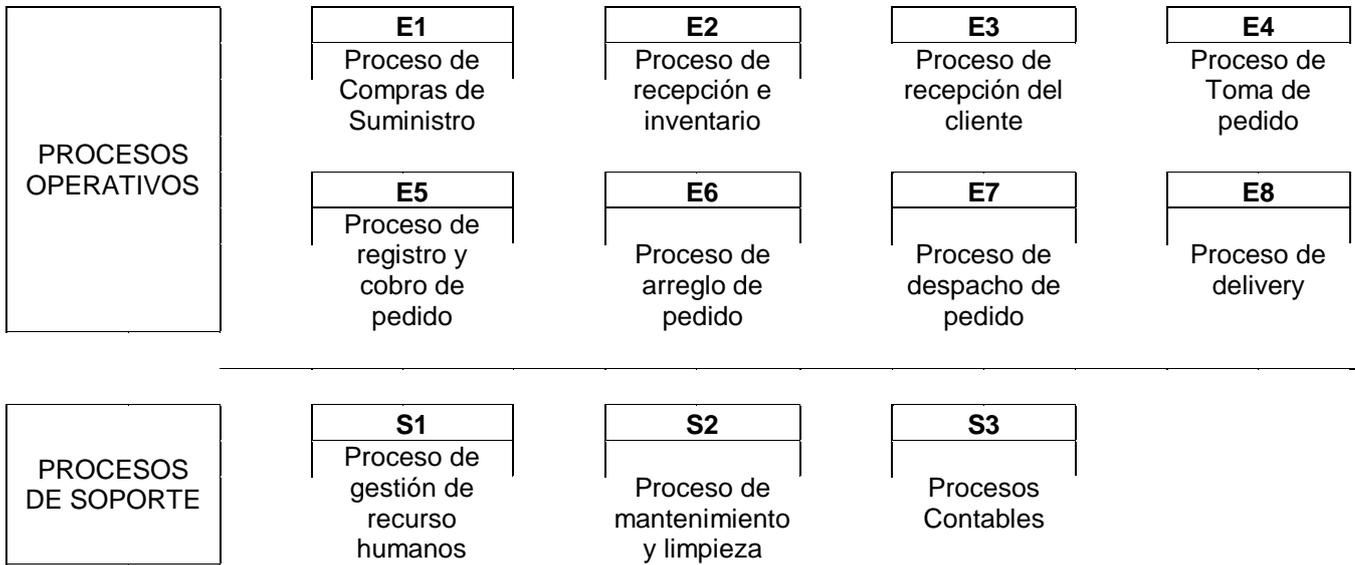


Figura N° 31 Cadena de Suministro de la Chuleta ahumada de cordero lista para el horno



Elaboración: Propia

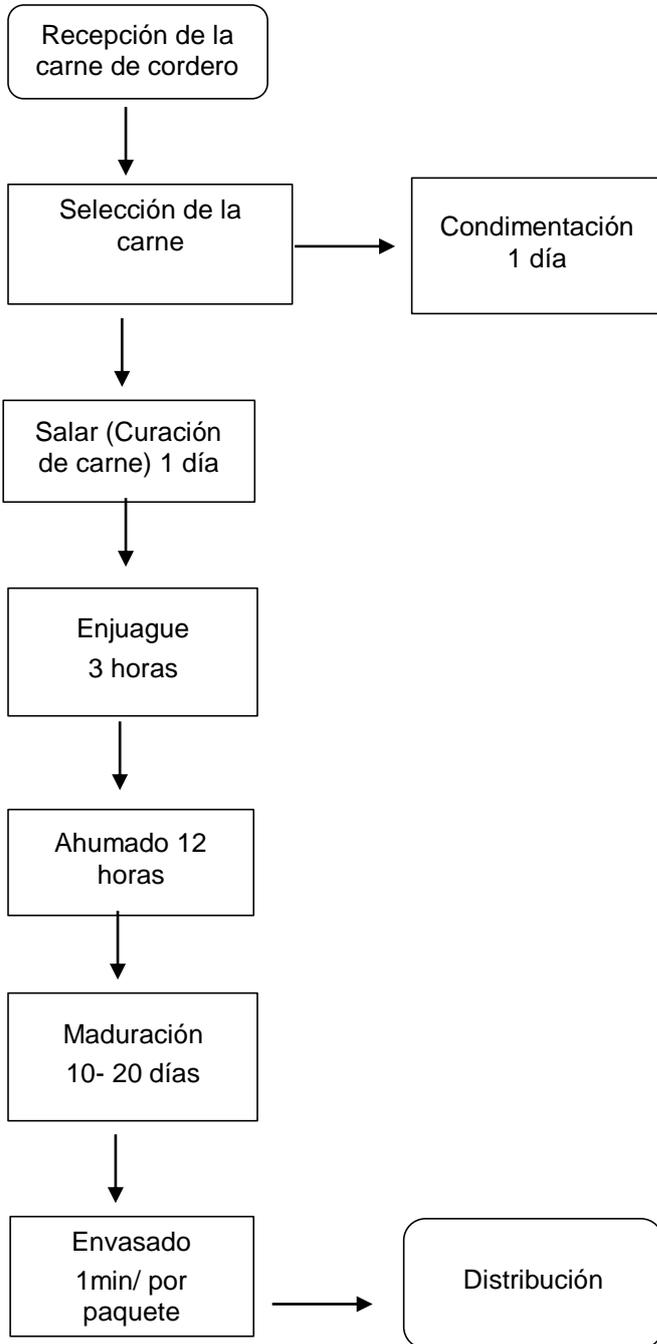
Figura N° 32 Mapa de Procesos de la organización



Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

Diagrama de flujo



Elaboración: Propia

VIII. Plan de Recursos Humanos

8.1. Definición del plan de recursos humanos

A través de este plan se plantea la estrategia general de recursos humanos y este sirve para la gestión de los colaboradores. El plan incluye la definición de los siguientes aspectos:

- Objetivos del área
- Puestos necesarios
- Procedimientos de contratación
- Políticas de remuneración
- Planes de capacitación y programas de entrenamiento
- Políticas de motivación y de empoderamiento

8.2. Objetivos del plan de recursos humanos

Los objetivos del plan de recursos humanos se clasifican en tres categorías, detalladas a continuación:

❖ **Objetivos explícitos**

- Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias para la organización
- Retener a los empleados deseables
- Motivar a los empleados para que estos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella
- Ayudar a los empleados para que estos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización

❖ **Objetivos implícitos**

- Mejora la productividad: se busca que sea elevada como resultado de una óptima gestión de recursos humanos acompañada de motivación
- Mejora la calidad de vida en el trabajo: una mejor calidad de vida en el trabajo acompañada del cumplimiento de aspiraciones profesionales, incrementan la satisfacción de los colaboradores y elevan el compromiso del personal.
- Cumplimiento de la legislación: existe un Reglamento Interno de Trabajo que debe ser respetado por la totalidad de la organización y que marca los límites de la actuación por parte de esta.

❖ **Objetivo a largo plazo**

- Generar una rentabilidad de 50%
- Ser competitivos en el mercado nacional, siendo identificados por la calidad del servicio y variedad de diseños en nuestros productos
- Incrementar el valor de la empresa en un 30%
- Mejorar la eficiencia y eficacia de la organización

8.3. Planeamiento estratégico de recursos humanos

❖ **Liderazgo en costos**

- Outsourcing (tercerización): Contando como nuestros proveedores los criadores de corderos del Centro Poblado de Cochamarca, distrito Gregorio Pita, Provincia San Marcos en la Región Cajamarca

❖ **Diferenciación y enfoque**

- Capacitación: Buscando brindar un servicio único y especializado, satisfaciendo cada una de las necesidades de nuestros clientes, mejorando así las competencias, actitudes y hasta conductas de todo nuestro personal.

8.4. Gestión de recursos humanos

La gestión de los recursos humanos contiene tres etapas:

Etapas I: Organización de los recursos humanos (¿Qué se va hacer?)

Etapas II: Incorporación de recursos humanos (¿Quiénes lo van hacer?)

Etapas III: Retribución de recursos humanos (¿Cómo se les recompensará?)

8.4.1 Etapa I: Organización de los recursos humanos

- Diseño de puestos: En esta etapa se estructurará los puestos para una mayor eficiencia de la organización y satisfacción (del colaborador). Se cuenta con 11 puestos dependientes de la empresa y dos independientes (contador, seguridad) a la misma.

Tabla N° 47 Descripción de puesto – Ingeniero en Industrias Alimentarias

A. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Título del Puesto	Ingeniero en Industrias Alimentarias
Ciudad	Cajamarca
País	Perú
Periodicidad	Diario de Lun a Sab
Tipo de Trabajo	Tiempo Completo
Dependencia Jerárquica	Gerente General
Fecha de Elaboración	1/07/2017
Aprobado por	Gerente General
Información de Contacto	recursoshumanoscorderopremiumperu@gmail.com

B. DEBERES

Función Principal

Ejecución de labores profesionales complejas y variadas relacionadas con el campo de la Ingeniería Industrial tendientes a mejorar la eficiencia en los procesos de trabajo en la Salud Pública.

Tareas y responsabilidades

inspecciones higiénico sanitarias a establecimientos de fabricación y/o expendio de alimentos.

Planificar, implementar, dirigir y controlar las operaciones de plantas en el sector agroindustrial.

El Aseguramiento de la Calidad de los alimentos procesados.

Protección Ambiental en la actividad alimentaria.

Áreas prioritarias del tratamiento térmico de los alimentos, tratamiento de residuos agroindustriales, diseño de bioprocesos, entre otros.

Estructurar proyectos de investigación en el área respectiva de acuerdo a la metodología de la investigación.

C. PERFIL DE PUESTO

Formación	Título/Licenciatura/Colegiatura
Experiencia laboral previa	5 año en puestos similares
Competencias	Proactivo
	Trabajo bajo presión
Conocimientos	Office avanzado
	Conocimientos en materia relacionada a la profesión.

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

Tabla N° 48 Descripción de puesto – Conductor

A. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Título del Puesto	Conductor
Ciudad	Cajamarca
País	Perú
Periodicidad	Diario de Lun a Sab
Tipo de Trabajo	Tiempo Completo / Disponibilidad de viajar
Dependencia Jerárquica	Gerente General
Fecha de Elaboración	1/07/2017
Aprobado por	Gerente General
Información de Contacto	recursoshumanoscorderopremiumperu@gmail.com

B. DEBERES

Función Principal

Conducir vehículos de carga de acuerdo a la normativa y regulaciones existentes.

Tareas y responsabilidades

Conducir camión.

Velar por la seguridad y mantenimiento tanto del tracto camión como el remolque y su equipamiento.

Mantener la limpieza, orden y formato de los equipamientos y vehículo en general.

Apoyar permanentemente la ejecución y traslado.

Colaborar en la ejecución de actividades del laboratorio móvil.

Revisar y mantener el vehículo a su cargo reportando cualquier falla mecánica o daños a la infraestructura o equipamiento al coordinador o director del proyecto de forma verbal y a través de una bitácora diaria previamente definida.

Inspeccionar y chequear los sistemas de equipo a cargo y documentación vigente exigida para su funcionamiento.

Mantener registro y control de combustible y peajes en forma permanente.

Conducir con exactitud y eficiencia, respetando la legislación vigente y reglamentación interna

Mantener bitácora diaria en la cual se registra las actividades realizadas, desperfectos, panas, contratiempos, estado general del camión en su totalidad, recorrido, hora de llegada y salida, carga de combustible, entre otras.

C. PERFIL DE PUESTO

Formación	Conductor profesional con Licencia A3B
Experiencia laboral previa	5 año en puestos similares

Competencias	<p>Conducir vehículos de carga de acuerdo a la normativa y regulaciones existentes.</p> <p>Mantener licencia y requisitos que estipule la conducción de un vehículo de carga.</p> <p>Disposición para el trabajo en equipo.</p> <p>Ser proactivo apoyando el traslado de materiales y recursos para las actividades del Laboratorio Móvil</p>
--------------	---

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

Tabla N° 49 Descripción de puesto – Conductor

A. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Título del Puesto	Ayudante de conductor
Ciudad	Cajamarca
País	Perú
Periodicidad	Diario de Lun a Sab
Tipo de Trabajo	Tiempo Completo / Disponibilidad de viajar
Dependencia Jerárquica	Gerente General
Fecha de Elaboración	1/07/2017
Aprobado por	Gerente General
Información de Contacto	recursoshumanoscorderopremiumperu@gmail.com

B. DEBERES

Función Principal

Facilitar y colaborar en la entrega y retiro de mercancías a clientes y sucursales en la oportunidad que se requiera

Tareas y responsabilidades

Asegurarse de que toda entrega o retiro de mercancía, cumpla con los requerimientos establecido de la compañía en lo que respecta a la información que debe contener el documento de entrega o retiro: fecha, nombre del cliente, sello de la empresa, firma y número de cédula del receptor. Informar al Chofer inmediatamente de cualquier anomalía presentada durante la entrega o retiro de mercancía.

Asegurarse que la carga del vehículo se realizó en función al plan o cronograma diario de actividades.

Cumplir con las políticas, normas y procedimientos establecidos por la empresa para los procesos de recepción de mercancía por los clientes.

C. PERFIL DE PUESTO

Formación	Secundaria completa
Experiencia laboral previa	1 año en puestos similares
Conocimiento	Llenado de check list

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

Tabla N° 50 Descripción de puesto – Encargada de tienda

A. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Título del Puesto	Encargada de Tienda
Municipio	Cali
País	Colombia
Periodicidad	Diario de Lun a Sab
Tipo de Trabajo	Tiempo Completo
Dependencia Jerárquica	Jefe de Ventas
Fecha de Elaboración	1/07/2017
Aprobado por	Gerente General
Información de Contacto	recursoshumanoscorderopremiumperu@gmail.com

B. DEBERES

Función Principal

Realizar planes de trabajos y ejecutar planes de acción, promoción, eventos que impulsen a la venta siendo su objetivo básico incrementar las ventas y abrir nuevos mercado

Tareas y responsabilidades

Realizar reportes gerenciales para el gerente comercial.

Realizar estrategias comerciales.

Controlar y seguir los créditos otorgados. - Administrar base de datos de clientes.

Mantener la limpieza y orden de la tienda.

Realizar pronóstico de ventas y campañas de ventas.

Gestionar el Sistema de cartera de clientes.

C. PERFIL DE PUESTO

Formación	Superior Universitario
Experiencia laboral previa	Mínimo 1 año de experiencia en puestos similares Adaptación al Cambio.
Competencias	Confianza. Lealtad.

	Responsabilidad.
	Trabajo en Equipo.
Conocimientos	Habilidades comerciales Office

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

❖ **Valoración del puesto:**

Se incluye cuatro factores que influyen en la determinación del sueldo o salario correspondiente a cada puesto.

- Competencia: Se tomará en cuenta conocimientos, experiencia y habilidades necesarios para el puesto.
- Solución de problemas: Según la capacidad de respuesta frente a los inconvenientes en el trabajo a nivel interno y externo.
- Responsabilidad: Compromiso con los objetivos por cada uno de los colaboradores.
- Condiciones de trabajo: Se considera si puede ser perjudicial para el colaborador.

❖ **Capacitación:** Las capacitaciones se brindarán de acuerdo a los perfiles de puesto, habilidades y conocimientos de cada uno de nuestros colaboradores

8.4.2 Etapa II: Incorporación de recursos humanos

Para iniciar con el reclutamiento cabe mencionar que el número de colaboradores para los puestos detallados en el organigrama de la empresa son un total de 13 personas, siendo 11 colaboradores dependientes y 2 independientes.

❖ **Fuentes de reclutamiento:**

- Internet
- Reclutamiento universitario
- Referencias de empleados
- Sitio web de la empresa

❖ **Métodos de reclutamiento:**

- Anuncios
- Anuncios web
- Prácticas

❖ **Selección del personal:**

- Revisión de solicitudes de empleos y currículos
- Pruebas de selección o Verificación de antecedentes y referencias
- Decisión de selección

8.4.3 Etapa III: Retribución de los Recursos Humanos

❖ **Remuneración**

En todos los puestos de trabajo para la empresa se trabajará con remuneraciones legales en donde incluye sueldos mínimos, tiempos extras.

❖ **Prestaciones**

Días de descanso remunerados (vacaciones) o Seguros médicos y de vida o Jubilación

❖ **Recompensas/ incentivos**

Incentivo por desempeño individual; otorgando un incentivo económico y dando a conocer en la empresa y con los clientes como nuestro colaborador del mes.

8.5 Motivación

La empresa brindará la motivación a sus colaboradores no necesariamente estará relacionada económicamente, sino también estará relacionada con la motivación por los reconocimientos de los trabajos realizados.

A continuación, se detallarán los tipos de motivación que tendrá la empresa:

- **Dotar de mayor autonomía** a los empleados: es decir, darles mayor flexibilidad o poder de decisión para realizar sus tareas. Para aplicar esta técnica se otorga al trabajador la capacidad de decisión en cuanto a presupuesto y tiempo de realización de un trabajo concreto.
- **Dar reconocimiento:** esta técnica consiste en reconocer el buen desempeño de los trabajadores, así como los resultados y logros obtenidos.
- **Ofrecer incentivos:** la de ofrecer incentivos a los trabajadores (recompensas salariales, premios, bonos, etc.) cada cierto tiempo.
- **Mostrar interés:** pregúntale al trabajador acerca de sus tareas, apóyalo en sus decisiones y escuchar sus propuestas.
- **Dar oportunidades de ascender:** permite escalar posiciones a tus empleados dentro del organigrama de la empresa. Esta técnica ayudará al trabajador a sentirse valorado y comprender que su trabajo y esfuerzo tienen un sentido.

8.6 Empoderamiento

Se les brindará a los colaboradores una mayor capacidad para la toma de decisiones (de acuerdo al perfil y cargo que se tiene en la empresa), con lo que este gana autonomía y esté más involucrado con respecto a su puesto y a los objetivos de la organización

IX. Responsabilidad Social Empresarial

9.1 Definición de responsabilidad social empresaria

La empresa dedicada a la venta de Chuletas Ahumadas de Cordero ha tomado conciencia de las circunstancias mundiales en las que nos encontramos en la actualidad, siendo nuestro primordial objetivo es generar beneficios para la sociedad y el medio ambiente, a través de un trabajo voluntario, reciclaje y toma de conciencia a las personas que nos rodean, lo que esto como resultado secundario nos brindara un mayor valor agregado para la empresa.

9.2 Alcance de la responsabilidad Social Empresarial

Como alcances de responsabilidad para nuestra empresa, estarán clasificadas en tres tipos:

- Alcance social y de desarrollo: Apoyaremos con la sociedad y a la comunidad.
- Alcance solidario e igualitario: Brindando igualdad entre las personas, incluyendo derechos y deberes
- Alcance ético y de valores: Dando a conocer a nuestros colaboradores nuestro código de ética y valores que sustenta el proceso de toma de decisiones.

9.3 Stakeholder

Tabla N° 51 Tipos de stakeholders

Tipo de stakeholder	Descripción/Función	Intereses Legítimos
Clientes	Son los protagonistas de la acción comercial	Garantías, información veraz, innovación, justa relación calidad-precio, nivel de servicio postventa.
Proveedores	Son aquellos que abastecen a la organización con los materiales necesarios para realizar las actividades	Capacidad de pago, relaciones estables y duraderas, respeto a marcas y propiedad intelectual.
Empleados	Son aquellos que desempeñan una función a favor del buen funcionamiento de la organización	Clima laboral, desarrollo, empleabilidad, formación, igualdad, estabilidad, prestaciones sociales, salario, seguridad e higiene.
Administradores	Son aquellos que dirigen y gestionan la organización	Capacidad de gestión, ingresos, prestigio
Gobierno	Es el encargado de dirigir y controlar las instituciones del estado	Aspectos ambientales y económicos; contribución al desarrollo; exactitud de la información proporcionada por la organización; legalidad de las organizaciones, colaboración con instituciones científicas, culturales, ONG, entre otro
Comunidad	Aquellas personas cuyas actividades son impactadas por las acciones de la organización	Contribución de la organización a la inversión local, donaciones, forma de responder ante emergencias, generación de oferta de empleo, impacto ambiental y seguridad en operaciones, oportunidades económicas

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

.4 La relación con los stakeholders

Para mantener una buena y cordial relación de nuestros stakeholders tendremos en cuenta las siguientes acciones:

- Reconocer, monitorear y considerar los intereses de los stakeholders.
- Mantener una comunicación abierta respecto a sus intereses, contribuciones y respectivos riesgos.
- Adoptar procesos, formas de conducta sensibles a intereses y capacidades de estos.
- Reconocer independencia de esfuerzos y recompensas, para una distribución justa.

- Coordinación con otras entidades para minimizar potenciales riesgos y peligros de las actividades de la empresa

9.5 Las áreas principales de la responsabilidad social empresarial

Tabla N° 52 Aspectos específicos de las áreas principales de RSE

Área principal y aspectos específicos
Laboral
Respetar derechos humanos y brindar condiciones de trabajo favorables
Promover el desarrollo humano y profesional de los colaboradores
Supervisión de la seguridad y salud laboral de los trabajadores
Social
Brindar a la sociedad Chuletas Ahumadas de calidad
Buscar incrementar y mejorar las oportunidades y puestos de trabajo en la comunidad donde se ubica la empresa.
Respetar las costumbres y normas locales, y la soberanía de la comunidad en su territorio
Medioambiental
Realizar una gestión eficiente y consciente de la utilización de recursos y generación de residuos
Evaluación de impacto y riesgos ambientales, evitando la contaminación
Promover campañas de concientización para el cuidado del medio ambiente

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

Tabla N° 53 Ponderación y asignación de puntajes

Área principal y aspectos específicos	Ponderación y asignación
Laboral	12
Respetar derechos humanos y brindar condiciones de trabajo favorables	5
Promover el desarrollo humano y profesional de los colaboradores	4
Supervisión de la seguridad y salud laboral de los trabajadores	3
Social	12
Brindar a la sociedad Chuleta Ahumada de Cordero de calidad	5
Buscar incrementar y mejorar las oportunidades y puestos de trabajo en la comunidad donde se ubica la empresa	4

Respetar las costumbres y normas locales, y la soberanía de la comunidad en su territorio	3
Medioambiental	10
Realizar una gestión eficiente y consciente de la utilización de recursos y generación de residuos	5
Evaluación de impacto y riesgos ambientales, evitando la contaminación	3
Promover campañas de concientización para el cuidado del medio ambiente	2

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

Tabla N° 54 Consolidación y jerarquización de aspectos específicos

Área principal y aspectos específicos	Ponderación y asignación	Consolidación de valores	Jerarquización de asp. Espec.
Laboral	12		
Respetar derechos humanos y brindar condiciones de trabajo favorables	5	60	1
Promover el desarrollo humano y profesional de los colaboradores	4	48	2
Supervisión de la seguridad y salud laboral de los trabajadores	3	36	3
Social	12		
Brindar a la sociedad Chuletas Ahumadas de Cordero de calidad.	5	60	1
Buscar incrementar y mejorar las oportunidades y puestos de trabajo en la comunidad donde se ubica la empresa	4	48	2
Respetar las costumbres y normas locales, y la soberanía de la comunidad en su territorio	3	36	3
Medioambiental	10		
Realizar una gestión eficiente y consciente de la utilización de recursos y generación de residuos	5	50	1
Evaluación de impacto y riesgos ambientales, evitando la contaminación	3	30	2
Promover campañas de concientización para el cuidado del medio ambiente	2	20	3

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Elaboración: Propia

X. Plan Financiero

Determinación del tamaño de la muestra

$$n = \frac{Z^2 p q N}{E^2 (N-1) + Z^2 p q}$$

DONDE:

n:	225
Z:	1.96
p:	0.42
q:	0.58
N:	1087.00
E:	0.05

Elaboración Propia

Leyenda:

n: Tamaño de la muestra

Z: Desviación estándar: para un nivel de confianza del 95% es 1.96

p: Proporción de la población que posee la característica que se desea estudiar

q: 1-p

N: Tamaño de la Población

E: Margen de error (más usual es 0.05)

MUESTRA

Año	Población urbana del barrio Peñom, Cali, Colombia	DATOS	Tasa de crecimiento anual
2017	1,087	Tasa de crecimiento promedio 2017 - 2020	1.63%

Elaboración Propia

Rangos de edad	Distribución porcentual	Número de habitantes
de 18 a 25	40%	435
de 25 a 35	33%	359
de 35 a mas	27%	293
Total	100%	1,087

Elaboración Propia

POBLACIÓN URBANA DEL BARRIO PEÑON, CALI, Colombia	POBLACIÓN DE
	AÑOS
	18 a más años
2017	1,087
2018	1,105
2019	1,123
2020	1,141
2021	1,160
2022	1,179
2023	1,198

Elaboración Propia

DEMANDA

ESTIMADO	Año	Población 18 a más	TOTAL
Cali	2017	1,087	1,087
Cali	2018	1,105	1,105
Cali	2019	1,123	1,123
Cali	2020	1,141	1,141
Cali	2021	1,160	1,160
Cali	2022	1,179	1,179
Cali	2023	1,198	1,198
TOTAL		7,992	7,992

Elaboración Propia

ESTIMADO	Año	DE (18 a más)	MERCADO NEGATIVO	MERCADO POTENCIAL	MERCADO DISPONIBLE
Cali	2017	1,087	631	456	456
Cali	2018	1,105	641	463	463
Cali	2019	1,123	652	471	471
Cali	2020	1,141	662	479	479
Cali	2021	1,160	673	486	486
Cali	2022	1,179	684	494	494
Cali	2023	1,198	695	502	502

Elaboración Propia

CALCULO DE LA DEMANDAA DEL PROYECTO

ÑO ESTIMADO	AÑO	MERCADO DISPONIBLE	COMPRA		DEMANDA PROYECTADA EN UNIDADES	PRODUCCION PROYECTADA EN UNIDADES	INCRMENTO DE PRECIO ANUAL	
			PROMEDIO ANUAL DE CONSUMO POR PERSONA			1.25%	2%	INGRESO
Cali	2017	456	24	Chuleta ahumada de cordero 500gr	10944	0		
Cali	2018	463	24	Chuleta ahumada de cordero 500gr	11122	63	20.21	1269
Cali	2019	471	24	Chuleta ahumada de cordero 500gr	11304	63	20.61	1295
Cali	2020	479	24	Chuleta ahumada de cordero 500gr	11488	63	21.03	1321
Cali	2021	486	24	Chuleta ahumada de cordero 500gr	11676	63	21.45	1347
Cali	2022	494	24	Chuleta ahumada de cordero 500gr	11866	63	21.88	1374
Cali	2023	502	24	Chuleta ahumada de cordero 500gr	12060	63	22.31	1401

Elaboración Propia

CALCULO DE LA OFERTA DEL PROYECTO

OFERTA DE CHULETA AHUMADA DE CORDERO

PRODUCTO OFERTANTES	DISTRIBUIDORA KR.		Market
CHULETA AHUMADA DE CORDERO	PAQUETES	CANTIDAD POR PAQUETE.	TOTAL MENSUAL
	500	12	6000

Elaboración Propia

OFERTA PROYECTADA

AÑO	OFERTA PROYECTADA.
2017	6,000
2018	6,098
2019	6,197
2020	6,298
2021	6,401
2022	6,506
2023	6,612

Elaboración Propia

BRECHA DE MERCADO

Años	Demanda total en unidades	Oferta total de chuleta ahumada de cordero en unidades	Brecha de mercado
2017	10,944	6,000	4,944
2018	11,122	6,098	5,025
2019	11,304	6,197	5,107
2020	11,488	6,298	5,190
2021	11,676	6,401	5,274
2022	11,866	6,506	5,360
2023	12,060	6,612	5,448

Elaboración Propia

PROYECCIÓN DE MERCADO POTENCIAL, DISPONIBLE Y EFECTIVO

Años	Mercado potencial en unidades	Brecha de mercado	Mercado efectivo.
2017			8%
2018	11,122	5,025	402
2019	11,304	5,107	409
2020	11,488	5,190	415
2021	11,676	5,274	422
2022	11,866	5,360	429
2023	12,060	5,448	436

Elaboración Propia

COSTOS DIRECTOS DE FABRICACION POR UNIDAD

MATERIA PRIMA

COSTOS SIN IGV

CONCEPTO	UM	CANT.	COSTO	TOTAL
MATERIA PRIMA				
Chuletas	500 gr	1.0	US\$ 3.67	US\$ 3.67
Leña (aliso)	tercio	1.0	US\$ 0.61	US\$ 0.61
Condimentos	100 gramos	1.00	US\$ 0.92	US\$ 0.92
INSUMOS				
Empaque	unidad	1.00	US\$ 0.31	US\$ 0.31
Etiqueta	unidad	1.00	US\$ 0.06	US\$ 0.06
Embalaje	unidad	1.00	US\$ 0.92	US\$ 0.92
TOTAL				US\$ 6.49
COSTOS POR UNIDAD				US\$ 6.49

Elaboración Propia

Prod. Diaria	33
Prod. Mensual	1,000.00
Crecimiento	2.0%

PERIODO	PRODUCCION MAS - INDICE CRECIMIENTO	COSTO PROD. ANUAL -PV
ENERO	1,000.00	US\$ 6,485.16
FEBRERO	1,020.00	US\$ 6,614.87
MARZO	1,040.40	US\$ 6,747.16
ABRIL	1,061.21	US\$ 6,882.11
MAYO	1,082.43	US\$ 7,019.75
JUNIO	1,104.08	US\$ 7,160.14
JULIO	1,126.16	US\$ 7,303.35
AGOSTO	1,148.69	US\$ 7,449.41
SEPTIEMBRE	1,171.66	US\$ 7,598.40
OCTUBRE	1,195.09	US\$ 7,750.37
NOVIEMBRE	1,218.99	US\$ 7,905.38
DICIEMBRE	1,243.37	US\$ 8,063.49
TOTAL	13,412	US\$ 86,979.60

COSTO DE MOD- MANO DE OBRA DIRECTA

Mano de Obra Directa	Cantidad	Sueldo Bruto	EsSalud	Gratificación	Vacaciones	CTS	Costo Mensual	Costo Anual	Costo Total Anual
			9%	0.1667	0.0833	0.0833			
Ingeniero en industrias alimentarias	1	US\$ 260.02	US\$ 23.40	US\$ 43.34	US\$ 21.67	US\$ 21.67	US\$ 370.09	US\$ 4,441.11	US\$ 4,441.11
Trabajador 1	1	US\$ 214.13	US\$ 19.27	US\$ 35.69	US\$ 17.84	US\$ 17.84	US\$ 304.78	US\$ 3,657.39	US\$ 3,657.39
Trabajador 2	1	US\$ 214.13	US\$ 19.27	US\$ 35.69	US\$ 17.84	US\$ 17.84	US\$ 304.78	US\$ 3,657.39	US\$ 3,657.39
Total de Mano de Obra Directa									US\$ 11,755.89
									Costo por Unidad US\$ 0.88

Elaboración Propia

COSTO INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

CONCEPTO	MENSUAL	T ANUAL
ALQUILER DE LOCAL	US\$ 275.31	US\$3,303.76
SERVICIOS DE AGUA	US\$ 36.71	US\$ 440.50
SERVICIO DE LUZ	US\$ 55.06	US\$ 660.75

US\$

TOTAL 367.08 US\$4,405.02

COSTO INDIRECTO DE FABRICACIÓN	US\$ 0.33
---------------------------------------	------------------

Elaboración Propia

GASTOS DE ADMINISTRACION

DETALLE	Cant.	Sueldo Bruto	EsSalud	Gratificación	Vacaciones	CTS	Costo Mensual	Costo Anual	Costo Total Anual
			9%	0.1667	0.0833	0.0833			
GERENTE	1	US\$ 367.08	US\$ 33.04	US\$ 61.18	US\$ 30.59	US\$ 30.59	US\$ 522.48	US\$ 6,269.81	US\$ 6,269.81
ASESORIA LEGAL Y CONTABLE	1	US\$ -					US\$ 152.95	US\$ 1,835.42	US\$ 1,835.42
SERVICIO DE TELEFONIA E INTERNET	1						US\$ 38.24	US\$ 458.86	US\$ 458.86
UTILES Y MATERIALES DE ASEO Y OFICINA	1	US\$ -					US\$ 61.18	US\$ 734.17	US\$ 734.17
Total de Mano de Obra Directa									US\$ 9,298.26
								Costo por pedido	US\$ 0.69

Elaboración Propia

GASTOS DE VENTA

DETALLE	Cantidad	Sueldo Bruto	EsSalud	Gratificación	Vacaciones	CTS	Costo Mensual	Costo Anual	Costo Total Anual
			9%	0.1667	0.0833	0.0833			
CONDUCTOR	1	US\$ 305.90	US\$ 27.53	US\$ 50.98	US\$ 25.49	US\$ 25.49	US\$ 435.40	US\$ 5,224.84	US\$ 5,224.84
AYUDANTE DE CONDUCTOR	1	US\$ 214.13	US\$ 19.27	US\$ 35.69	US\$ 17.84	US\$ 17.84	US\$ 304.78	US\$ 3,657.39	US\$ 3,657.39
AYUDANTE DE REPARTO	1	US\$ 214.13	US\$ 19.27	US\$ 35.69	US\$ 17.84	US\$ 17.84	US\$ 304.78	US\$ 3,657.39	US\$ 3,657.39
RECEPCIONISTA	1	US\$ 214.13	US\$ 19.27	US\$ 35.69	US\$ 17.84	US\$ 17.84	US\$ 304.78	US\$ 3,657.39	US\$ 3,657.39
SERVICIO DE PUBLICIDAD Y MARKETING	1	US\$ 305.90					US\$ 305.90	US\$ 3,670.85	US\$ 3,670.85
SEGURIDAD	1	US\$ 152.95	US\$ 13.77	US\$ 25.49	US\$ 12.75	US\$ 12.75	US\$ 217.70	US\$ 2,612.42	US\$ 2,612.42
ALQUILER DE MOVILIDAD-REPARTO	1	US\$ 122.36					US\$ 300.00	US\$ 3,600.00	US\$ 3,600.00
GASTOS DE EXPORTACION	1	US\$5,000.00					US\$ 5,000.00	US\$ 60,000.00	US\$ 60,000.00
Total Gasto de Venta									US\$ 86,080.27
Costo por pedido									US\$ 6.42

Elaboración Propia

Costo de Producción		US\$ 14.80
Margen utilidad	10%	US\$ 1.48
Precio sin IGV		US\$ 16.28
IGV	18%	US\$ 2.93
PRECIO CON IGV		US\$ 19.21

INGRESOS PROYECTADOS

CONCIDERANDO UNA VARIACION EN AUMENTO DE DEL PRECIO	1%					
TASA DE PROYECCION ANUAL	2%					
CANTIDAD DEMANDADA A SATISFACER						
PERIODO	1 2018	2 2019	3 2020	4 2021	5 2022	6 2023
ENERO	US\$ 1,000.00	US\$ 1,020.00	US\$ 1,040.40	US\$ 1,061.21	US\$ 1,082.43	US\$ 1,104.08
FEBRERO	US\$ 1,020.00	US\$ 1,040.40	US\$ 1,061.21	US\$ 1,082.43	US\$ 1,104.08	US\$ 1,126.16
MARZO	US\$ 1,040.40	US\$ 1,061.21	US\$ 1,082.43	US\$ 1,104.08	US\$ 1,126.16	US\$ 1,148.69
ABRIL	US\$ 1,061.21	US\$ 1,082.43	US\$ 1,104.08	US\$ 1,126.16	US\$ 1,148.69	US\$ 1,171.66
MAYO	US\$ 1,082.43	US\$ 1,104.08	US\$ 1,126.16	US\$ 1,148.69	US\$ 1,171.66	US\$ 1,195.09
JUNIO	US\$ 1,104.08	US\$ 1,126.16	US\$ 1,148.69	US\$ 1,171.66	US\$ 1,195.09	US\$ 1,218.99
JULIO	US\$ 1,126.16	US\$ 1,148.69	US\$ 1,171.66	US\$ 1,195.09	US\$ 1,218.99	US\$ 1,243.37
AGOSTO	US\$ 1,148.69	US\$ 1,171.66	US\$ 1,195.09	US\$ 1,218.99	US\$ 1,243.37	US\$ 1,268.24
SEPTIEMBRE	US\$ 1,171.66	US\$ 1,195.09	US\$ 1,218.99	US\$ 1,243.37	US\$ 1,268.24	US\$ 1,293.61
OCTUBRE	US\$ 1,195.09	US\$ 1,218.99	US\$ 1,243.37	US\$ 1,268.24	US\$ 1,293.61	US\$ 1,319.48
NOVIEMBRE	US\$ 1,218.99	US\$ 1,243.37	US\$ 1,268.24	US\$ 1,293.61	US\$ 1,319.48	US\$ 1,345.87
DICIEMBRE	US\$ 1,243.37	US\$ 1,268.24	US\$ 1,293.61	US\$ 1,319.48	US\$ 1,345.87	US\$ 1,372.79
TOTAL CANTIDAD DEMANDADA	US\$ 13,412.09	US\$ 13,680.33	US\$ 13,953.94	US\$ 14,233.02	US\$ 14,517.68	US\$ 14,808.03
PRECIO DE VENTA-SIN IGV	US\$ 16.28	US\$ 16.44	US\$ 16.61	US\$ 16.77	US\$ 16.94	US\$ 17.11
TOTAL INGRESOS-SIN IGV	US\$ 218,370.93	US\$224,965.73	US\$231,759.70	US\$238,758.84	US\$245,969.36	US\$253,397.63
PRECIO DE VENTA-CON IGV	US\$ 19.21	US\$ 19.40	US\$ 19.60	US\$ 19.79	US\$ 19.99	US\$ 20.19
TOTAL INGRESOS-CON IGV	US\$ 257,677.70	US\$265,459.56	US\$273,476.44	US\$281,735.43	US\$290,243.84	US\$299,009.21
DEBITO FISCAL	US\$ 39,306.77	US\$ 40,493.83	US\$ 41,716.75	US\$ 42,976.59	US\$ 44,274.48	US\$ 45,611.57

Elaboración Propia

INGRESOS PROYECTADOS POR AÑOS SIN IGV Y CON IGV

TOTAL INGRESOS-SIN IGV	
AÑOS	TOTAL
2018	US\$ 218,370.93
2019	US\$ 224,965.73
2020	US\$ 231,759.70
2021	US\$ 238,758.84
2022	US\$ 245,969.36
2023	US\$ 253,397.63
TOTAL	US\$ 1,413,222.19

Elaboración Propia

TOTAL INGRESOS-CON IGV	
AÑOS	TOTAL
2018	US\$ 257,677.70
2019	US\$ 265,459.56
2020	US\$ 273,476.44
2021	US\$ 281,735.43
2022	US\$ 290,243.84
2023	US\$ 299,009.21
TOTAL	US\$ 1,667,602.19

Elaboración Propia

COSTOS DE PRODUCCION PROYECTADO

PERIODOS	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$
TOTAL CANTIDAD DEMANDADA	13,412.09	13,680.33	13,953.94	14,233.02	14,517.68	14,808.03

COSTOS SIN IGTV

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$
COSTO DE PRODUCCION-A	102,479.75	104,454.46	106,468.66	108,523.15	110,618.73	112,756.22
MATERIA PRIMA	US\$ 86,979.60	US\$ 88,719.19	US\$ 90,493.57	US\$ 92,303.44	US\$ 94,149.51	US\$ 96,032.50
MANO DE OBRA DIRECTA	US\$ 11,755.89	US\$ 11,991.01	US\$ 12,230.83	US\$ 12,475.44	US\$ 12,724.95	US\$ 12,979.45
CIF- COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	US\$ 3,744.26					

| GASTOS DE ADMINISTRACION | US\$ 9,298.26 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| GERENTE | US\$ 6,269.81 |
| ASESORIA LEGAL Y CONTABLE | US\$ 1,835.42 |
| SERVICIO DE TELEFONIA E INTERNET | US\$ 458.86 |
| UTILES Y MATERIALES DE LIMPIEZA Y OFICINA | US\$ 734.17 |

| GASTOS DE VENTA | US\$ 13,540.65 |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| CONDUCTOR | US\$ 5,224.84 |
| AYUDANTE DE CONDUCTOR | US\$ 3,657.39 |
| AYUDANTE DE REPARTO | US\$ 3,657.39 |
| RECEPCIONISTA | US\$ 3,657.39 |
| SERVICIO DE PUBLICIDAD Y MARKETING | US\$ 3,670.85 |
| SEGURIDAD | US\$ 2,612.42 |
| ALQUILER DE MOVILIDAD-REPARTO | US\$ 3,600.00 |

TOTAL COSTOS SIN IGTV	US\$ 125,318.66	US\$ 127,293.37	US\$ 129,307.57	US\$ 131,362.06	US\$ 133,457.64	US\$ 135,595.13
------------------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

COSTOS CON IGV

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$
COSTO DE PRODUCCION-A	118,810.04	121,097.88	123,431.47	125,811.74	128,239.61	130,716.04
MATERIA PRIMA	US\$ 102,635.92	US\$ 104,688.64	US\$ 106,782.42	US\$ 108,918.06	US\$ 111,096.43	US\$ 113,318.35
MANO DE OBRA DIRECTA	US\$ 11,755.89	US\$ 11,991.01	US\$ 12,230.83	US\$ 12,475.44	US\$ 12,724.95	US\$ 12,979.45
CIF- COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	US\$ 4,418.23					

	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$
GASTOS DE ADMINISTRACION	9,513.00	9,513.00	9,513.00	9,513.00	9,513.00	9,513.00
GERENTE	US\$ 6,269.81					
ASESORIA LEGAL Y CONTABLE	US\$ 1,835.42					
SERVICIO DE TELEFONIA E INTERNET	US\$ 541.45					
UTILES Y MATERIALES DE ASEO Y OFICINA	US\$ 866.32					

	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$
GASTOS DE VENTA	14,188.65	14,188.65	14,188.65	14,188.65	14,188.65	14,188.65
CONDUCTOR	US\$ 5,224.84					
AYUDANTE DE CONDUCTOR	US\$ 3,657.39					
AYUDANTE DE REPARTO	US\$ 3,657.39					
RECEPCIONISTA	US\$ 3,657.39					
SERVICIO DE PUBLICIDAD	US\$ 3,670.85					
SEGURIDAD	US\$ 2,612.42					
ALQUILER DE MOVILIDAD-REPARTO	US\$ 4,248.00					

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$
TOTAL COSTOS CON IGV	142,511.70	144,799.54	147,133.13	149,513.39	151,941.26	154,417.69

Cálculo IGV

COSTO DE PRODUCCION SIN IGV	US\$ 107,272.78	US\$ 109,247.48	US\$ 111,261.69	US\$ 113,316.18	US\$ 115,411.75	US\$ 117,549.24
TOTAL COSTO DE PRODUCCION-B	US\$ 124,465.81	US\$ 126,753.65	US\$ 129,087.24	US\$ 131,467.51	US\$ 133,895.38	US\$ 136,371.81
CREDITO FISCAL	US\$ 17,193.04	US\$ 17,506.17	US\$ 17,825.56	US\$ 18,151.33	US\$ 18,483.62	US\$ 18,822.56

Elaboración Propia

INVERSION

	Inversiones	Inversión Total	Aporte de Accionistas	Préstamo Bancario
cant	Activo Fijo Tangible (Incluido IGV)	US\$ 44,950.00	US\$ 8,150.00	US\$ 36,800.00
1	Horno (secado, cocción y ahumado)	US\$ 15,000.00		US\$ 15,000.00
2	Congeladora	US\$ 18,000.00		US\$ 18,000.00
1	Cortadora de carne	US\$ 1,500.00		US\$ 1,500.00
1	Envasadora y selladora al vacío	US\$ 1,500.00		US\$ 1,500.00
1	Etiquetadora	US\$ 300.00		US\$ 300.00
1	Licuadaora	US\$ 500.00		US\$ 500.00
2	Equipos de computo	US\$ 4,000.00	US\$ 4,000.00	
2	Escritorios	US\$ 800.00	US\$ 800.00	
1	Impresora	US\$ 200.00	US\$ 200.00	
2	Baldes	US\$ 100.00	US\$ 100.00	
1	Balanza electrónica	US\$ 350.00	US\$ 350.00	
2	Mesa	US\$ 700.00	US\$ 700.00	
3	Sillas	US\$ 450.00	US\$ 450.00	
5	Tarimas y estante	US\$ 750.00	US\$ 750.00	
1	Módulo de recepción	US\$ 800.00	US\$ 800.00	
	Activo intangible	US\$ 2,645.00	US\$ 2,645.00	US\$ -
	Otros costos y gastos de formalización	US\$ 350.00	US\$ 350.00	
	Elaboración de minuta	US\$ 50.00	US\$ 50.00	
	Notario	US\$ 70.00	US\$ 70.00	
	Registros públicos- SUNARP	US\$ 20.00	US\$ 20.00	
	Registro de marca	US\$ 150.00	US\$ 150.00	
	Licencia de funcionamiento	US\$ 400.00	US\$ 400.00	
	Fumigación de local	US\$ 120.00	US\$ 120.00	
	Impresión de facturas y otros	US\$ 200.00	US\$ 200.00	
	Sistema contable Siscont	US\$ 250.00	US\$ 250.00	
	Implementos de seguridad	US\$ 1,000.00	US\$ 1,000.00	
	Legalización de libros contables	US\$ 35.00	US\$ 35.00	
	Capital de Trabajo	US\$ 11,875.98	US\$ 11,875.98	
	TOTAL EN DOLARES	US\$ 59,470.98	US\$ 22,670.98	US\$ 36,800.00
	Participación Porcentual	100%	38.12%	61.88%

Elaboración Propia

CAPITAL DE TRABAJO

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
INGRESOS	US\$ -	US\$ 19,851. 90	US\$ 19,851.90	US\$ 19,851. 90	US\$ 19,851.90	US\$ 19,851.9 0						
EGRESOS	US\$ 11,875. 98	US\$ 11,875. 98	US\$ 11,875. 98	US\$ 11,875. 98	US\$ 11,875. 98	US\$ 11,875. 98	US\$ 11,875. 98	US\$ 11,875. 98	US\$ 11,875.98	US\$ 11,875. 98	US\$ 11,875.98	US\$ 11,875.9 8
Materia Prima	US\$ 8,552.9 9	US\$ 8,552.9 9	US\$ 8,552.9 9	US\$ 8,552.9 9	US\$ 8,552.9 9	US\$ 8,552.9 9	US\$ 8,552.9 9	US\$ 8,552.9 9	US\$ 8,552.99	US\$ 8,552.9 9	US\$ 8,552.99	US\$ 8,552.99
Mano de Obra	US\$ 979.66	US\$ 979.66	US\$ 979.66	US\$ 979.66	US\$ 979.66	US\$ 979.66	US\$ 979.66	US\$ 979.66	US\$ 979.66	US\$ 979.66	US\$ 979.66	US\$ 979.66
Costos Indirectos de F.	US\$ 368.19	US\$ 368.19	US\$ 368.19	US\$ 368.19	US\$ 368.19	US\$ 368.19	US\$ 368.19	US\$ 368.19	US\$ 368.19	US\$ 368.19	US\$ 368.19	US\$ 368.19
Gastos Administrativos	US\$ 792.75	US\$ 792.75	US\$ 792.75	US\$ 792.75	US\$ 792.75	US\$ 792.75	US\$ 792.75	US\$ 792.75	US\$ 792.75	US\$ 792.75	US\$ 792.75	US\$ 792.75
Gasto de Venta	US\$ 1,182.3 9	US\$ 1,182.3 9	US\$ 1,182.3 9	US\$ 1,182.3 9	US\$ 1,182.3 9	US\$ 1,182.3 9	US\$ 1,182.3 9	US\$ 1,182.3 9	US\$ 1,182.39	US\$ 1,182.3 9	US\$ 1,182.39	US\$ 1,182.39
Saldo	-US\$ 11,875. 98	US\$ 7,975.9 3	US\$ 7,975.93	US\$ 7,975.9 3	US\$ 7,975.93	US\$ 7,975.93						
Saldo Acumulado	-US\$ 11,875. 98	-US\$ 3,900.0 5	US\$ 4,075.8 8	US\$ 12,051. 81	US\$ 20,027. 74	US\$ 28,003. 66	US\$ 35,979. 59	US\$ 43,955. 52	US\$ 51,931.45	US\$ 59,907. 37	US\$ 67,883.30	US\$ 75,859.2 3

Elaboración Propia

Año	Costo de Producción	Variación de los costos	Capital de Trabajo (KW)	Variación del KW
2017			US\$ 11,875.98	US\$ 11,875.98
2018	US\$ 102,479.75		US\$ 12,104.82	US\$ 228.84
2019	US\$ 104,454.46	2%	US\$ 12,338.23	US\$ 233.42
2020	US\$ 106,468.66	2%	US\$ 12,576.32	US\$ 238.09
2021	US\$ 108,523.15	2%	US\$ 12,819.17	US\$ 242.85
2022	US\$ 110,618.73	2%	US\$ 13,066.87	US\$ 247.71
2023	US\$ 112,756.22	2%	US\$ 13,066.87	US\$ -

Elaboración Propia

DEPRECIACION ANUAL PROYECTADO MAQUINARIA

CONCEPTO	C/U (con IGV)	CANTIDAD	C/U(sin IGV)	TASA	VIDA UTIL- AÑOS	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Horno (secado, cocción y ahumado)	US\$15,000.00	1	12,712	0.2	5	US\$2,542.37	US\$2,542.37	US\$2,542.37	US\$2,542.37	US\$2,542.37	US\$2,542.37
Congeladora	US\$18,000.00	1	15,254	0.2	5	US\$3,050.85	US\$3,050.85	US\$3,050.85	US\$3,050.85	US\$3,050.85	US\$3,050.85
Cortadora de carne	US\$ 1,500.00	1	1,271	0.2	5	US\$ 254.24					
Envasadora y selladora al vacío	US\$ 1,500.00	1	1,271	0.2	5	US\$ 254.24					
Etiquetadora	US\$ 300.00	1	254	0.2	5	US\$ 50.85					
Licuada	US\$ 500.00	1	424	0.2	5	US\$ 84.75					
TOTAL	US\$36,800.00		US\$31,186.44		TOTAL	US\$6,237.29	US\$6,237.29	US\$6,237.29	US\$6,237.29	US\$6,237.29	US\$6,237.29

**MUEBLES
Y
ENSERES**

CONCEPTO	COSTO(con IGV)	CANTIDAD	COSTO(sin IGV)	TASA	VIDA UTIL-AÑOS	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Equipos de computo	US\$ 4,000.00	2	US\$ 3,389.83	0.25	4	US\$ 847.46					
Escritorios	US\$ 800.00	2	US\$ 677.97	0.1	10	US\$ 67.80					
Impresora	US\$ 200.00	1	US\$ 169.49	0.1	10	US\$ 16.95					
Baldes	US\$ 100.00	2	US\$ 84.75	0.1	10	US\$ 8.47					
Balanza electrónica	US\$ 350.00	1	US\$ 296.61	0.1	10	US\$ 29.66					
Mesa	US\$ 700.00	2	US\$ 593.22	0.1	10	US\$ 59.32					
Sillas	US\$ 450.00	3	US\$ 381.36	0.1	10	US\$ 38.14					
Tarimas y estante	US\$ 750.00	5	US\$ 635.59	0.1	10	US\$ 63.56					
Módulo de recepción	US\$ 800.00	1	US\$ 677.97	0.1	10	US\$ 67.80					
TOTAL	US\$ 8,150.00		US\$ 6,906.78		TOTAL - ME	US\$1,199.15	US\$1,199.15	US\$1,199.15	US\$1,199.15	US\$1,199.15	US\$1,199.15

T-DEPRECIACIÓN	7,436	7,436	7,436	7,436	7,436	7,436
----------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

AMORTIZACION DE INTANGIBLES

CONCEPTO	COSTO(cobn IGv)	CANTIDAD	COSTO(sicobn IGv)	TASA	VIDA ÚTIL-AÑOS	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Otros costos y gastos de formalización	US\$ 350.00	1	US\$ 296.61	10%	10	US\$ 29.66					
Elaboración de minuta	US\$ 50.00	1	US\$ 42.37	10%	10	US\$ 4.24					
Notario	US\$ 70.00	1	US\$ 59.32	10%	10	US\$ 5.93					
Registros públicos-SUNARP	US\$ 20.00	1	US\$ 16.95	10%	10	US\$ 1.69					
Registro de marca	US\$ 150.00	1	US\$ 127.12	10%	10	US\$ 12.71					
Licencia de funcionamiento	US\$ 400.00	1	US\$ 338.98	10%	10	US\$ 33.90					
Fumigación de local	US\$ 120.00	1	US\$ 101.69	10%	10	US\$ 10.17					
Impresión de facturas y otros	US\$ 200.00	1	US\$ 169.49	10%	10	US\$ 16.95					
Sistema contable Siscont	US\$ 250.00	1	US\$ 211.86	10%	10	US\$ 21.19					
Implementos de seguridad	US\$ 1,000.00	1	US\$ 847.46	10%	10	US\$ 84.75					
Legalización de libros contables	US\$ 35.00	1	US\$ 29.66	10%	10	US\$ 2.97					
TOTAL	US\$ 2,645.00		US\$ 2,241.53	TOTAL de Amortización		US\$ 224.15					

TOTAL DEPRECIACION Y AMORTIZACIÓN	US\$7,660.5 9	US\$7,660.5 9	US\$7,660.5 9	US\$7,660.5 9	US\$7,660.5 9	US\$7,660.5 9
--	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Valor Residual	1694.915254
-----------------------	--------------------

WACC

Rm	Rendimiento promedio anual del índice S&P500 1962 – 2015	10.99%
-----------	---	---------------

Rf	Rendimiento promedio anual de los Bonos del Tesoro Norteamericano 1962 -2015	6.52%
-----------	---	--------------

Rm – Rf	Prima por riesgo 1962 - 2015	4.46%
----------------	-------------------------------------	--------------

Rp	Riesgo País Promedio 2005 - 2015	2.57%
-----------	---	--------------

Elaboración Propia

A continuación, vamos a determinar el Beta y Estructura de Capital de Empresas comparables. Luego tenemos que quitar el efecto de apalancamiento financiero y tributario, para esto aplicamos la siguiente fórmula:

$$\beta_{na(u)} = \frac{\beta_a(L)}{\left(1 + (1-t) * \left(\frac{D}{E}\right)\right)}$$

Para el cálculo del Beta también podemos utilizar el beta que desarrolla Aswat Damodaran, en este caso se elige el beta de la industria Engineering & Const (Ingeniería y Construcción).

Industria	N° de Empresas	Beta Apalancado	Razón D/E de la Industria	Tasa de Impuestos
Beverage	97	0.851185997	28%	14%

Industria	Beta Desapalancado
Sector	0.69

A continuación vamos a determinar el beta apalancado, para esto aplicamos la siguiente fórmula:

$$\beta_a = \beta_{na} * \left(1 + (1-t) * \left(\frac{D}{E}\right)\right)$$

Beta Desapalancado	0.69
Tasa de Impuestos	30%
Razón Deuda - Patrimonio	72%
Beta apalancado CONCEL E.I.R.L.	1.03

$$COK = CAPM = Rf + \beta * (Rm - Rf) + Rp$$

Tasa libre de Riesgo (Rf)	6.52%	
Beta	1.03	
Prima por Riesgo	4.46%	
Riesgo País	2.567%	
CAPM	13.69%	ECONOMICO

$$CPPC = WACC = \frac{D}{D+C} * Kd * (1-t) + \frac{C}{D+C} * Ke$$

%Deuda	58.31%	36,800.00
%Capital	41.69%	26,315.68
TOTAL	100%	63,115.68
Costo deuda	21.00%	
CAPM	13.69%	
Impuestos	30%	

WACC	14.28%	FINANCIERO
-------------	---------------	-------------------

Fuente: Bloomberg y Reuters.

Elaboración: Gerencia de Información y Análisis Económico - Subgerencia de Economía Internacional.

MODULO DE IGV

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	INGRESOS						
CON IGV		257,677.70	265,459.56	273,476.44	281,735.43	290,243.84	299,009.21
SIN IGV		218,370.93	224,965.73	231,759.70	238,758.84	245,969.36	253,397.63
IGV INGRESOS		39,306.77	40,493.83	41,716.75	42,976.59	44,274.48	45,611.57
INGRESOS ACUMULADOS		39,306.77	79,800.60	121,517.35	164,493.94	208,768.42	254,379.99
	EGRESOS						
CON IGV	47,595.00	124,465.81	126,753.65	129,087.24	131,467.51	133,895.38	136,371.81
SIN IGV	40,334.75	107,272.78	109,247.48	111,261.69	113,316.18	115,411.75	117,549.24
IGV EGRESOS	7,260.25	17,193.04	17,506.17	17,825.56	18,151.33	18,483.62	18,822.56
MODULO IGV	-						
	7,260.25	22,113.73	22,987.67	23,891.19	24,825.26	25,790.86	26,789.01
PAGO IGV		14,853.47	22,987.67	23,891.19	24,825.26	25,790.86	26,789.01

	EGRESOS						
IGV EGRESOS	7,260.25	17,193.04	17,506.17	17,825.56	18,151.33	18,483.62	18,822.56
IGV EGRESOS ACUMULADO	7,260.25	24,453.29	41,959.46	59,785.02	77,936.35	96,419.97	115,242.53

CON IGV	47,595.00	124,465.81	126,753.65	129,087.24	131,467.51	133,895.38	136,371.81
SIN IGV	40,334.75	107,272.78	109,247.48	111,261.69	113,316.18	115,411.75	117,549.24
IGV EGRESOS	7,260.25	17,193.04	17,506.17	17,825.56	18,151.33	18,483.62	18,822.56
IGV EGRESOS ACUMULADO	7,260.25	24,453.29	41,959.46	59,785.02	77,936.35	96,419.97	115,242.53

CON IGV		257,677.70	265,459.56	273,476.44	281,735.43	290,243.84	299,009.21
SIN IGV		218,370.93	224,965.73	231,759.70	238,758.84	245,969.36	253,397.63
IGV INGRESOS		39,306.77	40,493.83	41,716.75	42,976.59	44,274.48	45,611.57
IGV INGRESOS ACUMULADOS		39,306.77	79,800.60	121,517.35	164,493.94	208,768.42	254,379.99

MÓDULO DEL IGV

	AÑO BASE	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
IGV DE LOS INGRESOS	-	39,306.77	40,493.83	41,716.75	42,976.59	44,274.48	45,611.57
IGV DE LOS EGRESOS	7,260.25	17,193.04	17,506.17	17,825.56	18,151.33	18,483.62	18,822.56
DIFERENCIA	-	22,113.73	22,987.67	23,891.19	24,825.26	25,790.86	26,789.01
CREDITO FISCAL	7,260.25	-	-	610.17	5,613.56	-	-
PAGO DEL IGV	-	14,853.47	22,987.67	23,891.19	25,435.43	31,404.42	26,789.01
ACUMULADO DE IGV PAGADO	-	14,853.47	37,841.14	61,732.33	87,167.76	118,572.18	145,361.19

IGV ACUMULADO	-	7,260.25	22,113.73	62,294.43	103,691.79	146,342.60	190,284.80	235,557.43
BALANCE GENERAL PASIVO		S/. 24,453	S/. 41,959	S/. 59,785	S/. 77,326	S/. 90,196	S/. 109,019	
CONCILIACION CTA		24,453.29	41,959.46	59,785.02	77,326.18	90,196.24	109,018.81	

Elaboración Propia

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS FINANCIERO							
		2018	2019	2020	2021	2022	2023
INGRESOS		US\$ 218,370.93	US\$ 224,965.73	US\$ 231,759.70	US\$ 238,758.84	US\$ 245,969.36	US\$ 253,397.63
B. COSTO DE FAB. PROD. VEND.		US\$ 102,479.75	US\$ 104,454.46	US\$ 106,468.66	US\$ 108,523.15	US\$ 110,618.73	US\$ 112,756.22
Materia Prima		US\$ 86,979.60	US\$ 88,719.19	US\$ 90,493.57	US\$ 92,303.44	US\$ 94,149.51	US\$ 96,032.50
Mano de Obra Directa		US\$ 11,755.89	US\$ 11,991.01	US\$ 12,230.83	US\$ 12,475.44	US\$ 12,724.95	US\$ 12,979.45
Costos Indirectos de Fabricación		US\$ 3,744.26	US\$ 3,744.26	US\$ 3,744.26	US\$ 3,744.26	US\$ 3,744.26	US\$ 3,744.26
C. COSTOS DE OPERACIÓN		US\$ 38,227.50	US\$ 37,209.22	US\$ 35,977.10	US\$ 34,486.23	US\$ 32,682.28	US\$ 30,499.50
Gastos Administrativos		US\$ 9,298.26	US\$ 9,298.26	US\$ 9,298.26	US\$ 9,298.26	US\$ 9,298.26	US\$ 9,298.26
Gasto de Venta		US\$ 13,540.65	US\$ 13,540.65	US\$ 13,540.65	US\$ 13,540.65	US\$ 13,540.65	US\$ 13,540.65
Gastos Financieros		US\$ 7,728.00	US\$ 6,709.72	US\$ 5,477.60	US\$ 3,986.73	US\$ 2,182.78	
Depreciación + Amortización		US\$ 7,660.59	US\$ 7,660.59	US\$ 7,660.59	US\$ 7,660.59	US\$ 7,660.59	US\$ 7,660.59
Utilidad Bruta		US\$ 77,663.68	US\$ 83,302.05	US\$ 89,313.93	US\$ 95,749.46	US\$ 102,668.35	US\$ 110,141.91
Impuesto a la Renta	27.0%	US\$ 20,969.19	US\$ 22,491.55	US\$ 24,114.76	US\$ 25,852.35	US\$ 27,720.45	US\$ 29,738.32
UTILIDAD NETA		US\$ 56,694.48	US\$ 60,810.50	US\$ 65,199.17	US\$ 69,897.10	US\$ 74,947.89	US\$ 80,403.59

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS ECONÓMICO

DESCRIPCION		2018	2019	2020	2021	2022	2023
INGRESOS		US\$ 218,370.93	US\$ 224,965.73	US\$ 231,759.70	US\$ 238,758.84	US\$ 245,969.36	US\$ 253,397.63
B. COSTO DE FAB. PROD. VEND.		US\$ 102,479.75	US\$ 104,454.46	US\$ 106,468.66	US\$ 108,523.15	US\$ 110,618.73	US\$ 112,756.22
Materia Prima		US\$ 86,979.60	US\$ 88,719.19	US\$ 90,493.57	US\$ 92,303.44	US\$ 94,149.51	US\$ 96,032.50
Mano de Obra Directa		US\$ 11,755.89	US\$ 11,991.01	US\$ 12,230.83	US\$ 12,475.44	US\$ 12,724.95	US\$ 12,979.45
Costos Indirectos de Fabricación		US\$ 3,744.26	US\$ 3,744.26	US\$ 3,744.26	US\$ 3,744.26	US\$ 3,744.26	US\$ 3,744.26
C. COSTOS DE OPERACIÓN		US\$ 30,499.50	US\$ 30,499.50	US\$ 30,499.50	US\$ 30,499.50	US\$ 30,499.50	US\$ 30,499.50
Gastos Administrativos		US\$ 9,298.26	US\$ 9,298.26	US\$ 9,298.26	US\$ 9,298.26	US\$ 9,298.26	US\$ 9,298.26
Gasto de Venta		US\$ 13,540.65	US\$ 13,540.65	US\$ 13,540.65	US\$ 13,540.65	US\$ 13,540.65	US\$ 13,540.65
Depreciación + Amortización		US\$ 7,660.59	US\$ 7,660.59	US\$ 7,660.59	US\$ 7,660.59	US\$ 7,660.59	US\$ 7,660.59
Utilidad Bruta		US\$ 85,391.68	US\$ 90,011.77	US\$ 94,791.53	US\$ 99,736.19	US\$ 104,851.12	US\$ 110,141.91
Impuesto a la Renta	27.0%	US\$ 23,055.75	US\$ 24,303.18	US\$ 25,593.71	US\$ 26,928.77	US\$ 28,309.80	US\$ 29,738.32
UTILIDAD NETA		US\$ 62,335.92	US\$ 65,708.59	US\$ 69,197.82	US\$ 72,807.42	US\$ 76,541.32	US\$ 80,403.59

Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectados (2017-2023) en DOLARES

Descripción		2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	-	US\$ 218,370.93	US\$ 224,965.73	US\$ 231,759.70	US\$ 238,758.84	US\$ 245,969.36	US\$ 253,397.63
Otros ingreso	-	US\$ -	US\$ -	US\$ -	US\$ -	US\$ -	US\$ -

Total de ingresos	-	US\$ 218,370.93	US\$ 224,965.73	US\$ 231,759.70	US\$ 238,758.84	US\$ 245,969.36	US\$ 253,397.63
Costos Indirectos de fabricación		US\$ 102,479.75	US\$ 104,454.46	US\$ 106,468.66	US\$ 108,523.15	US\$ 110,618.73	US\$ 112,756.22
Utilidad Bruta		US\$ 115,891.18	US\$ 120,511.27	US\$ 125,291.03	US\$ 130,235.69	US\$ 135,350.63	US\$ 140,641.41
Gastos de Administración		US\$ 9,298.26					
Gastos de Ventas		US\$ 13,540.65					
Depreciación + Amortización		US\$ 7,660.59					
Utilidad Operativa		85,392	90,012	94,792	99,736	104,851	110,142
Gastos Financieros		US\$ 7,728.00	US\$ 6,709.72	US\$ 5,477.60	US\$ 3,986.73	US\$ 2,182.78	US\$ -
Utilidad antes de Impuestos		US\$ 77,663.68	US\$ 83,302.05	US\$ 89,313.93	US\$ 95,749.46	US\$ 102,668.35	US\$ 110,141.91
Impuesto a la Renta	27.0%	US\$ 20,969.19	US\$ 22,491.55	US\$ 24,114.76	US\$ 25,852.35	US\$ 27,720.45	US\$ 29,738.32
Utilidad Neta		US\$ 56,694.48	US\$ 60,810.50	US\$ 65,199.17	US\$ 69,897.10	US\$ 74,947.89	US\$ 80,403.59

Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectados (2017-2023) en DOLARES							
Descripción		2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	-	US\$ 218,370.93	US\$ 224,965.73	US\$ 231,759.70	US\$ 238,758.84	US\$ 245,969.36	US\$ 253,397.63
Otros ingreso	-	-	-	-	-	-	-
Total de ingresos	-	US\$ 218,370.93	US\$ 224,965.73	US\$ 231,759.70	US\$ 238,758.84	US\$ 245,969.36	US\$ 253,397.63
Costos Indirectos de Fabricación		US\$ 102,479.75	US\$ 104,454.46	US\$ 106,468.66	US\$ 108,523.15	US\$ 110,618.73	US\$ 112,756.22
Utilidad Bruta		US\$ 115,891.18	US\$ 120,511.27	US\$ 125,291.03	US\$ 130,235.69	US\$ 135,350.63	US\$ 140,641.41

Gastos de Administración		US\$ 9,298.26	US\$ 9,298.26				
Gastos de Ventas		US\$ 13,540.65	US\$ 13,540.65				
Depreciación + Amortización		US\$ 7,660.59	US\$ 7,660.59				
Utilidad Operativa		US\$ 85,391.68	US\$ 90,011.77	US\$ 94,791.53	US\$ 99,736.19	US\$ 104,851.12	US\$ 110,141.91
Utilidad antes de Impuestos		US\$ 85,391.68	US\$ 90,011.77	US\$ 94,791.53	US\$ 99,736.19	US\$ 104,851.12	US\$ 110,141.91
Impuesto a la Renta	27.0%	23,056	24,303	25,594	26,929	28,310	29,738
Utilidad Neta		US\$ 62,335.92	US\$ 65,708.59	US\$ 69,197.82	US\$ 72,807.42	US\$ 76,541.32	US\$ 80,403.59

Elaboración Propia

BALANCE GENERAL							
ACTIVO	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
Activo Corriente							
Caja y Bancos	US\$ 11,875.98	US\$ 78,606.70	US\$ 141,144.87	US\$ 89,299.14	US\$ 154,123.42	US\$ 54,248.31	US\$ 142,312.50
Variación de Capital de Trabajo		US\$ 228.84	US\$ 462.26	US\$ 700.35	US\$ 943.19	US\$ 1,190.90	US\$ 1,190.90
Cargas Diferidas							
Total Activo Corriente	US\$ 11,875.98	US\$ 78,835.54	US\$ 141,607.13	US\$ 89,999.48	US\$ 155,066.61	US\$ 55,439.21	US\$ 143,503.40
Activo No Corriente							
Activo Fijo Tangible	US\$ 38,093.22	US\$ 38,093.22	US\$ 38,093.22	US\$ 38,093.22	US\$ 41,483.05	US\$ 72,669.49	US\$ 72,669.49
Depreciación acumulada	US\$ -	US\$ 7,436.44	US\$ 14,872.88	US\$ 22,309.32	US\$ 29,745.76	US\$ 37,182.20	US\$ 44,618.64
Debito fiscal	US\$ 7,260.25	US\$ 24,453.29	US\$ 41,959.46	US\$ 59,785.02	US\$ 77,936.35	US\$ 96,419.97	US\$ 115,242.53

Activo Intangible	US\$ 2,241.53	US\$ 2,241.53	US\$ 2,241.53	US\$ 2,241.53	US\$ 2,241.53	US\$ 2,241.53	US\$ 2,241.53
Amortización de Intangibles		US\$ 224.15	US\$ 448.31	US\$ 672.46	US\$ 896.61	US\$ 1,120.76	US\$ 1,344.92
Total Activo No Corriente	US\$ 47,595.00	US\$ 57,127.45	US\$ 66,973.02	US\$ 77,137.98	US\$ 91,018.55	US\$ 133,028.02	US\$ 144,189.99
TOTAL ACTIVO	US\$ 59,470.98	US\$ 135,962.99	US\$ 208,580.15	US\$ 167,137.47	US\$ 246,085.16	US\$ 188,467.23	US\$ 287,693.39
PASIVO Y PATRIMONIO							
Pasivo Corriente							
Deuda corto plazo	US\$ 4,848.96	US\$ 5,867.25	US\$ 7,099.37	US\$ 8,590.24	US\$ 10,394.19	-	-
Tributos, contraprestaciones y aportes al sistema de pensiones y de salud por pagar							
Remuneraciones y Participaciones por pagar							
Total pasivo corriente	US\$ 4,848.96	US\$ 5,867.25	US\$ 7,099.37	US\$ 8,590.24	US\$ 10,394.19	-	-
Pasivo no corriente							
Deuda largo plazo	US\$ 31,951.04	US\$ 26,083.79	US\$ 18,984.42	US\$ 10,394.19	US\$ -	US\$ -	US\$ -
Tributos por pagar	US\$ -	US\$ 24,453.29	US\$ 41,959.46	US\$ 59,785.02	US\$ 77,326.18	US\$ 90,196.24	US\$ 109,018.81
Total pasivo no corriente	US\$ 31,951.04	US\$ 50,537.08	US\$ 60,943.88	US\$ 70,179.20	US\$ 77,326.18	US\$ 90,196.24	US\$ 109,018.81
TOTAL PASIVO	US\$ 36,800.00	US\$ 56,404.33	US\$ 68,043.25	US\$ 78,769.44	US\$ 87,720.36	US\$ 90,196.24	US\$ 109,018.81
Patrimonio							
Capital social	US\$ 22,670.98	US\$ 22,670.98	US\$ 22,670.98	US\$ 22,670.98	US\$ 22,670.98	US\$ 22,670.98	US\$ 22,670.98
Resultado del ejercicio	US\$ -	US\$ 56,694.48	US\$ 60,810.50	US\$ 65,199.17	US\$ 69,897.10	US\$ 74,947.89	US\$ 80,403.59
Utilidades retenidas	US\$ -	US\$ -	US\$ 56,694.48	US\$ -	US\$ 65,199.17	US\$ -	US\$ 74,947.89
TOTAL PATRIMONIO	US\$ 22,670.98	US\$ 79,365.46	US\$ 140,175.96	US\$ 87,870.15	US\$ 157,767.25	US\$ 97,618.87	US\$ 178,022.46

TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	US\$ 59,470.98	US\$ 135,769.79	US\$ 208,219.21	US\$ 166,639.58	US\$ 245,487.61	US\$ 187,815.11	US\$ 287,041.27
Elaboración propia	-	US\$ 193.20	US\$ 360.94	US\$ 497.88	US\$ 597.55	US\$ 652.12	US\$ 652.12

Pago de dividendos : seran pagados cada dos años por acuerdo de los socios	US\$ 36,800.00	US\$ 31,951.04	US\$ 26,083.79	US\$ 18,984.42	US\$ 10,394.19
---	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Utilidad año 2018	US\$ 56,694.48
utilidad año 2019	US\$ 60,810.50
	US\$ 117,504.98
utilidad año 2020	US\$ 65,199.17
utilidad año 2021	US\$ 69,897.10
	US\$ 135,096.28
utilidad año 2022	US\$ 74,947.89
utilidad año 2023	US\$ 80,403.59
	US\$ 155,351.49

FLUJO DE CAJA

FLUJO DE CAJA DE OPERACIÓN							
DESCRIPCION	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
A. INGRESOS		US\$257,677.70	US\$265,459.56	US\$273,476.44	US\$281,735.43	US\$290,243.84	US\$299,009.21
B. COSTO DE FAB. PROD. VEND.		US\$118,810.04	US\$121,097.88	US\$123,431.47	US\$125,811.74	US\$128,239.61	US\$130,716.04
Materia Prima		US\$102,635.92	US\$104,688.64	US\$106,782.42	US\$108,918.06	US\$111,096.43	US\$113,318.35
Mano de Obra Directa		US\$ 11,755.89	US\$ 11,991.01	US\$ 12,230.83	US\$ 12,475.44	US\$ 12,724.95	US\$ 12,979.45
Costos Indirectos de Fabricación		US\$ 4,418.23					
C. GASTOS DE ADM Y VENTA		US\$ 23,701.66					
Gastos Administrativos		US\$ 9,513.00					
Gasto de Venta		US\$ 14,188.65					
D. IMPUESTOS		US\$ 37,909.23	US\$ 47,290.84	US\$ 49,484.90	US\$ 51,754.03	US\$ 54,100.66	US\$ 56,527.33
Pago del IGV		US\$ 14,853.47	US\$ 22,987.67	US\$ 23,891.19	US\$ 24,825.26	US\$ 25,790.86	US\$ 26,789.01
Impuesto a la Renta		US\$ 23,055.75	US\$ 24,303.18	US\$ 25,593.71	US\$ 26,928.77	US\$ 28,309.80	US\$ 29,738.32
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL							
E. INVERSIONES	US\$ 59,470.98	US\$ 228.84	US\$ 233.42	US\$ 238.09	US\$ 4,242.85	US\$ 37,047.71	-

ACTIVO FIJO	US\$ 44,950.00	US\$ -	US\$ -	US\$ -	US\$ 4,000.00	US\$ 36,800.00	-
Horno (secado, cocción y ahumado)	US\$ 15,000.00					US\$ 15,000.00	
Congeladora	US\$ 18,000.00					US\$ 18,000.00	
Cortadora de carne	US\$ 1,500.00					US\$ 1,500.00	
Envasadora y selladora al vacío	US\$ 1,500.00					US\$ 1,500.00	
Etiquetadora	US\$ 300.00					US\$ 300.00	
Liquidadora	US\$ 500.00					US\$ 500.00	
Equipos de computo	US\$ 4,000.00				US\$ 4,000.00		
Escritorios	US\$ 800.00						
Impresora	US\$ 200.00						
Baldes	US\$ 100.00						
Balanza electrónica	US\$ 350.00						
Mesa	US\$ 700.00						
Sillas	US\$ 450.00						
Tarimas y estante	US\$ 750.00						
Módulo de recepción	US\$ 800.00						
INTANGIBLES	US\$ 2,645.00	-	-	-	-	-	-

Otros costos y gastos de formalización	US\$ 350.00	-	-	-	-	-	-
Elaboración de minuta	US\$ 50.00						
Notario	US\$ 70.00						
Registros públicos-SUNARP	US\$ 20.00						
Registro de marca	US\$ 150.00						
Licencia de funcionamiento	US\$ 400.00						
Fumigación de local	US\$ 120.00						
Impresión de facturas y otros	US\$ 200.00						
Sistema contable Siscont	US\$ 250.00						
Implementos de seguridad	US\$ 1,000.00						
Legalización de libros contables	US\$ 35.00						
CAPITAL DE TRABAJO	US\$ 11,875.98	US\$ 228.84	US\$ 233.42	US\$ 238.09	US\$ 242.85	US\$ 247.71	US\$ -
Inversión en Capital de Trabajo	US\$ 11,875.98						
Var. en el Capital de Trabajo		US\$ 228.84	US\$ 233.42	US\$ 238.09	US\$ 242.85	US\$ 247.71	-
Valor de Rescate							

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO							
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$
	59,470.98	77,027.93	73,135.77	76,620.32	76,225.16	47,154.21	88,064.19

FLUJO DE CAJA DE DEUDA						
Principal	US\$					
	36,800.00					
Amortización		US\$	US\$	US\$	US\$	US\$
		4,848.96	5,867.25	7,099.37	8,590.24	10,394.19
Interés		US\$	US\$	US\$	US\$	US\$
		7,728.00	6,709.72	5,477.60	3,986.73	2,182.78
Escudo Fiscal		US\$	US\$	US\$	US\$	US\$
		2,279.76	1,979.37	1,615.89	1,176.08	643.92
Deuda Real		US\$	US\$	US\$	US\$	US\$
		10,297.20	10,597.60	10,961.07	11,400.88	11,933.04

FLUJO DE CAJA FINANCIERO							
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$
	22,670.98	66,730.73	62,538.17	65,659.25	64,824.28	35,221.16	88,064.19
CAPM		13.53%					
VA		US\$ 288,953.40					
VAN ECONÓMICO		US\$ 229,482.43					
TIR ECONÓMICO		126%					
IR ECONÓMICO		4.86					
PERIODO RECUPERACION ECONOMICO		9 MESES 2 DIAS					

VAN>0
ACEPTA

IR>1

WACC	14.64%	
VA	US\$ 243,460.05	
VAN FINANCIERO	US\$ 220,789.07	VAN>0
TIR FINANCIERO	290%	ACEPTA
IR FINANCIERO	10.74	TIR>COK
PERIODO RECUPERACION FINANCIERO	4 MESES 9 DIAS	IR>1

FLUJO DE CAJA OPERATIVO							
DESCRIPCION	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
A. INGRESOS		US\$257,677.70	US\$265,459.56	US\$273,476.44	US\$281,735.43	US\$290,243.84	US\$299,009.21
Cantidad		US\$ 13,412.09	US\$ 13,680.33	US\$ 13,953.94	US\$ 14,233.02	US\$ 14,517.68	US\$ 14,808.03
Precio		US\$ 19.21	US\$ 19.40	US\$ 19.60	US\$ 19.79	US\$ 19.99	US\$ 20.19
B. COSTO DE PRODUCCIÓN		US\$118,810.04	US\$121,097.88	US\$123,431.47	US\$125,811.74	US\$128,239.61	US\$130,716.04
Materia Insumos		US\$ 86,224.68	US\$ 87,949.17	US\$ 89,708.16	US\$ 91,502.32	US\$ 93,332.37	US\$ 95,199.01
Mano de Obra Directa		US\$ 11,755.89	US\$ 11,991.01	US\$ 12,230.83	US\$ 12,475.44	US\$ 12,724.95	US\$ 12,979.45
Costos Indirectos		US\$ 20,829.48	US\$ 21,157.70	US\$ 21,492.49	US\$ 21,833.98	US\$ 22,182.29	US\$ 22,537.57
C. COSTOS DE OPERACIÓN		US\$ 23,701.66	US\$ 23,701.66	US\$ 23,701.66	US\$ 23,701.66	US\$ 23,701.66	US\$ 23,701.66
Gastos Administrativos		US\$ 9,513.00	US\$ 9,513.00	US\$ 9,513.00	US\$ 9,513.00	US\$ 9,513.00	US\$ 9,513.00
Gastos de Venta		US\$ 14,188.65	US\$ 14,188.65	US\$ 14,188.65	US\$ 14,188.65	US\$ 14,188.65	US\$ 14,188.65
D. IMPUESTOS		US\$ 37,909.23	US\$ 47,290.84	US\$ 49,484.90	US\$ 51,754.03	US\$ 54,100.66	US\$ 56,527.33

Pago del IGV		US\$ 14,853.47	US\$ 22,987.67	US\$ 23,891.19	US\$ 24,825.26	US\$ 25,790.86	US\$ 26,789.01
Impuesto a la Renta		US\$ 23,055.75	US\$ 24,303.18	US\$ 25,593.71	US\$ 26,928.77	US\$ 28,309.80	US\$ 29,738.32
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL							
E. INVERSIONES	US\$ 59,470.98	US\$ 228.84	US\$ 233.42	US\$ 238.09	US\$ 4,242.85	US\$ 61,397.71	-
ACTIVO FIJO	US\$ 44,950.00				US\$ 4,000.00	US\$ 61,150.00	
Maquinaria	US\$ 36,800.00					US\$ 61,150.00	
Mobiliario y Equipo	US\$ 8,150.00				US\$ 4,000.00		
INTANGIBLES	US\$ 2,645.00						
Gastos de Constitución	US\$ 875.00						
Licencias	US\$ 400.00						
Gastos Pre operativos	US\$ 1,370.00						
CAPITAL DE TRABAJO	US\$ 11,875.98	US\$ 228.84	US\$ 233.42	US\$ 238.09	US\$ 242.85	US\$ 247.71	-
Inversión en Capital de Trabajo	US\$ 11,875.98						
Var. en el Capital de Trabajo		US\$ 228.84	US\$ 233.42	US\$ 238.09	US\$ 242.85	US\$ 247.71	-
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO							
Flujo de Caja Económico	-US\$ 59,470.98	US\$ 77,027.93	US\$ 73,135.77	US\$ 76,620.32	US\$ 76,225.16	US\$ 22,804.21	US\$ 88,064.19
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA							
Principal	US\$ 36,800.00						

Amortizacion		US\$ 4,848.96	US\$ 5,867.25	US\$ 7,099.37	US\$ 8,590.24	US\$ 10,394.19	
Interes		US\$ 7,728.00	US\$ 6,709.72	US\$ 5,477.60	US\$ 3,986.73	US\$ 2,182.78	
Escudo Fiscal		US\$ 2,318.40	US\$ 2,012.92	US\$ 1,643.28	US\$ 1,196.02	US\$ 654.83	
Flujo de Caja Financiero	-US\$ 22,670.98	US\$ 66,769.37	US\$ 62,571.72	US\$ 65,686.64	US\$ 64,844.21	US\$ 10,882.08	US\$ 88,064.19

CAPM	14%
VAN ECONOMICO	216,573
TIR ECONOMICO	125%
IRE	4.64
PRI	1AÑO 4 MESES 7 DIAS
WACC	15%
VAN FINANCIERO	208,588
TIR FINANCIERO	290%
IRF	10.20
PRI	11 MESES 10 DIAS

PUNTO DE EQUILIBRIO

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Puntos de Equilibrio		1.00					
	US\$ 2,658.30						

$P.E = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{margen de contribucion}} = \frac{22,838.91}{8.59} = 2,658$			
Precio de venta 16.28		221.53	Unidades Mensuales
		43,281.57	Dolares al año
		3,606.80	Dolares al mes

Descripción	Valor.
punto de equilibrio en unidades anuales	2,658
punto de equilibrio en dolares anuales	43,281.57
punto de equilibrio en unidades mensuales	222
punto de equilibrio en soles mensuales	3,606.80
punto de equilibrio en unidades diarias.	9
punto de equilibrio en soles diarias	144.27

CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN

Esta investigación tuvo como propósito determinar la influencia de la asociatividad y así mismo identificar aquellos medios que beneficiaran a los criadores para lograr exportar al mercado colombiano. Hemos identificado una gran oportunidad de plan de negocio con un producto ya que es poco valorado en el mercado Cajamarquino, sin embargo, con un gran valor en el mercado internacional.

Los resultados presentados en el trabajo de investigación empleando una técnica de recolección de datos. Siendo una entrevista a profundidad minuciosamente a los especialistas en el tema de asociatividad y exportación, la finalidad de la entrevista fue recolectar información básica por parte de las entrevistas (especialistas) y de esta forma analizar a mayor profundidad de qué manera poder exportar en un modelo de asociatividad, todo esto nos sirvió para poder ver la validez o invalidez de las hipótesis planteadas en este trabajo.

Existen algunos medios que limitan la asociatividad, como: la ubicación geográfica y la falta de ayuda por parte de entidades privadas y públicas, lo cual nos hace ver la realidad del porque los criadores no forman asociaciones y solo realizan la crianza empíricamente y no lo comercializan en otros mercados finalmente este sistema de asociatividad nos permitirá generar mayor volumen y por ende se puede cumplir con cantidades para llevar el producto al mercado colombiano.

Algo que pueden considerar para otros trabajos de investigación, es la metodología, debido a que los instrumentos que pueden elegirse de acuerdo al criterio del o los investigadores, realizan la función de recopilar la información necesaria, ciertos aspectos que identifican a los criadores y algunos otros aspectos que pueden diferenciar a criadores de un determinado espacio geográfico con otro y determinar las necesidades, limitaciones o problemas de ambos con respecto al tema de asociarse con otros criadores e identificar otras necesidades, como apoyo por parte de entidades públicas o privadas.

Dentro de las limitaciones que existieron en el desarrollo de este proyecto de investigación, al cual le hemos tenido que dar un tiempo considerable para poder recoger la información necesaria, para poder elaborar nuestros resultados. Podemos considerar las más importantes, como la escasa información que pudieron darnos los criadores, el lenguaje, las distancias y los horarios.

En la primera limitación que refiere a que los criadores no cuentan con la información necesaria (Poca accesibilidad a la información), ya que son muy cerrados en cuanto a temas de tipo de crianza y no colaboraban con la información para poder realizar nuestras entrevistas, en el cual nos mencionaban diferentes nombres, para ir a esas personas y pedir la información, pero al ir a las personas que nos hacían mención, tampoco nos podían ayudar, es por ello que el estudio para resultados se nos hizo tedioso.

En el segundo punto hablamos del lenguaje, era un aspecto muy importante a considerar, ya que no podíamos utilizar palabras técnicas, debido a que los criadores, no tienen un nivel de educación avanzado, por lo tanto, hemos tenido que ser muy cuidadosos con respecto al uso de las palabras en las entrevistas.

Tercer punto hablamos de las distancias y de la mano con los horarios, se nos complicaba el tiempo de llegada al lugar, con el horario de trabajo de los criadores y nos referimos al horario, porque no tienen horarios establecidos para el desarrollo de sus actividades, lo cual nos llevó a realizar diferentes viajes hasta poder encontrarlos y realizar nuestras entrevistas.

Dentro de los resultados obtenidos, se pudo conocer el diagnóstico del consumo de carne de cordero en Cali, Colombia, lo cual es similar a la investigación de Bremen (2015). La similitud está basada en identificar la oportunidad de mercado de la carne de cordero, así mismo nos ayuda a ver las oportunidades y amenazas de la carne de cordero en dicho país.

Con este antecedente se puede decir que las necesidades del consumo de la carne de cordero son inevitables, lo cual brinda la formalización del sector como elemento clave en el desarrollo de prácticas que promueven su comercio y consumo regional, es por esto que este trabajo ayudara como referencia a futuros exportadores, además la posibilidad de encontrar la carne de cordero con valor agregado suplan las necesidades actuales de los consumidores y en algunos casos superen los beneficios nutricionales, muestra un atributo diferenciador para el producto a exportar.

Así mismo esto nos servirá de mucho ya que nos ayudará a saber más acerca del mercado colombiano, además nos brindará información para tener conocimiento del consumo que tienen los colombianos también conocer las necesidades de estos y los atributos diferenciadores del producto a exportar.

En este resultado se propone la asociatividad en los criadores, lo cual se asemeja a la investigación de Flores (2015). La semejanza de esta investigación es ya que diseñar una

propuesta de asociatividad ganadera, esto nos ayudara tener en cuenta cuales son las herramientas estratégicas para un grupo asociativo y las cuales nos permitirán cumplir a cabalidad las funciones y que mejorarían la producción y la comercialización y con respecto esto tomar buenas decisiones en las gestiones administrativas de una buena asociatividad.

Al realizar esta investigación se logrará la ejecución de este modelo en lo cual obtendrían múltiples beneficios para los criadores y futuros exportadores en donde mejorarían sus ingresos económicos y estos se obtendrán de manera continua, garantizando un producto de calidad y por lo tanto se obtendrá un mejor precio en el mercado.

De acuerdo al resultado se propone la realización de un plan de negocio, en lo cual tiene similitud con la investigación de Tafra (2011). La similitud que estos tienen es diseñar y definir las acciones específicas que la asociatividad debe llevar a cabo para crear un valor a sus operaciones, a través de la venta de la carne de cordero en un mercado extranjero.

Esta investigación nos brindara información acerca de la rentabilidad de la cual se atribuye a ingresos y ahorros que los criadores puedan obtener, lo cual es muy beneficioso para ellos.

La hipótesis se ha validado totalmente porque si se asocian los criadores de cordero va haber una influencia en la exportación, la cual será de poder incrementar el volumen, mejorar la calidad y poder darle un valor agregado a la materia prima la cual se convierte en chuleta ahumada de cordero.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos, se pudo determinar la influencia de la asociatividad para la exportación de chuleta ahumada de cordero, trayendo consigo mejorar la calidad de vida de los socios por ende les ayudará a incrementar su economía y además de seguir invirtiendo en nuevas tecnologías para obtener productos de calidad.

En conclusión, se pudo identificar el diagnóstico de consumo de carne de cordero en Colombia, lo cual nos pudo beneficiar en conocer el volumen en la cual la asociatividad tiene el objetivo de abastecer a dicho mercado con un producto de calidad.

Así mismo se concluye que proponiendo la implementación de la asociatividad en los criadores de cordero, esta lograra obtener un incremento en los volúmenes, mejorar la calidad y por ende mejorar la economía de los criadores, además de contribuir con mayor trabajo para la población.

Se llega a la conclusión que realizar un plan de negocio para la exportación, es de mucha ayuda ya que nos dará a conocer las ventajas y desventajas, además de encontrar un mercado específico.

RECOMENDACIONES

Es de suma importancia que los productores tengan charlas informativas de como poder mejorar su producción y darle un valor agregado para que lleguen a su meta la cual es exportar.

Recomendamos mediante el presente trabajo, mayor importancia por parte de entidades públicas y privadas para la capacitación sobre temas asociativos con comunidades productoras, además de apoyarlos para lograr exportar y así crear mayor trabajo para los pobladores.

Se recomienda a los investigadores interesados, identificar otros problemas adicionales además buscar más información de carne de cordero para poder dar a conocer sus beneficios y así lograr que el público objetivo pueda conocer la variedad de presentaciones que se puede hacer con este tipo de carne.

Es recomendable que los criadores sigan invirtiendo más en su producción y sigan enfocados en su trabajo para así llegar a ser competitivos en los mercados nacionales como internacionales.

REFERENCIAS

- Gómez, C. (2017). Situation Global del Sector de la carne de Ovino. Recuperado de http://www.euroganaderia.eu/sector-carne-ovino/reportajes/situacion-global-del-sector-de-la-carne-de-ovino_895_11_1472_0_1_in.html
- La Gran Enciclopedia de Economía (2017). Beneficio. Recuperado de <http://www.economia48.com/spa/d/beneficio/beneficio.htm>
- La Gran Enciclopedia de Economía (2017). Sinergia. Recuperado de <http://www.economia48.com/spa/d/sinergia/sinergia.htm>
- Osorio, C (2006) Diccionario de comercio internacional, ECOE Ediciones, 2006.
- Carla, A (2010) Manual de importaciones y exportaciones. España: Ideas propias
- Ortiz Uribe (2011) Diccionario de metodología de la investigación Científica. México: Noriega
- Espinoza, C (2017). Personalidad Jurídica: conceptos más importantes sobre la personalidad jurídica, además de su tipología. Recuperado de <https://psicologosenlinea.net/1732-personalidad-juridica-conceptos-mas-importantes-sobre-la-personalidad-juridica-ademas-de-su-tipologia.html#ird2ddq2d>
- Diccionario Actual (2017). ¿Qué es la interdependencia? Recuperado de <https://diccionarioactual.com/interdependencia/>
- Valdivia, S. (2014). *Ganado Ovino en el Perú*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/silvariv/ganado-ovino-en-el-per>
- Valdivia, S. (2014). *Ganado Ovino en el Perú*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/silvariv/ganado-ovino-en-el-per>
- Ovinos: Realidad y Problemática de Perú. (2007). **Recuperado de** <http://www.capraispana.com/ovinos-realidad-y-problematica-de-peru/>
- DPTO. Cajamarca: Ganado Ovino (1994). Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0226/CAJAM252.htm>
- LEY de Organizaciones Ganaderas (2012). Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/57.pdf>
- Rosales, R. (1997). *La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa en América Latina y el Caribe, en PYMES: escenario de oportunidades en el siglo XXI. SELA/AECI. Caracas – Venezuela.*

Franco, J. (2009). *Asociatividad empresarial camino a la competitividad*. Recuperado de:
www.aciem.org/bancoconocimiento/M/Mem_AsociatividadEmpresarial_caminoalacompeti/ASOCIATIVIDAD%20EMPRESARIAL20CAMINO%20A%20LA%20COMPETITIVIDAD2%20%5BModo%20de%20compatibilidad%5D.pdf.

Pallares, Z (2005). *La asociatividad empresarial: una respuesta de los pequeños productores a la internacionalización de las economías*. Recuperado de:
http://www.infomipymehonduras.com/uploaded/content/category/1_492845237.pdf

Barrera, A. (2007). *Asociatividad económica en los encadenamientos productivos*. Universidad de Chile. Santiago – Chile. Recuperado de:
http://iberpyme.sela.org/DOCUMENTO_FINAL_ASOCIATIVIDAD.pdf

Barrera, A. (2004). Asociatividad en la Nueva Agricultura. En Alianzas Productivas para el Desarrollo de la Empresa Agrícola en el Siglo XXI INDAP. Santiago – Chile.

Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua (2010). Asociatividad.

Chacholiades, M. (1980). *Economía Internacional*. México: Edit. Mc Graw-Hill.

Torres, R. (1972). *Teoría del Comercio Internacional*. México: Edit. Siglo XXI

Bajo, O. (1991, junio). *Teorías del Comercio Internacional*. España: Antoni Bosch, Editor.

Mercado, S (2000). *Comercio Internacional I. Mercadotecnia Internacional importación-exportación* (4th ed.). México: Limusa Noriega Editores

Ministerio de Comercio Exterior y Comercio (2005). *TLC Perú – Estados Unidos* Recuperado de
http://www.mincetur.gob.pe/comercio/Legal/TLC_PERU_EEUU.pdf

Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua (2010). Asociatividad. Recuperado de http://www.cei.org.ni/images/file/manual_asociativ.pdf

Witker, J, & Hernández, L. (2002). Régimen Jurídico del Comercio Exterior de México. 3ª. (Ed.). *Las Exportaciones* (pp. 69). Distrito Federal, México: UNA

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015) Dpto. Cajamarca: Ganado Ovino. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0226/CAJAM252.htm>

Centro de Exportaciones e inversiones Nicaragua (2010) Asociatividad. Recuperado de http://www.cei.org.ni/images/file/manual_asociativ.pdf

Reglamento de la Ley de Organizaciones Ganaderas (2017) Ganaderas. Recuperado de <http://www.sagarpa.gob.mx/normateca/Normateca/JUR%20Reg%2003.pdf>

Centro de Exportaciones e inversiones Nicaragua (2010) Asociatividad. Recuperado de http://www.cei.org.ni/images/file/manual_asociativ.pdf

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [Prom Perú],2011. Recuperado de <https://pymex.pe/exportaciones-peruanas/beneficios-al-exportador/iguales-son-las-ventajas-y-beneficios-de-la-asociatividad>

Maratuech,2016. *Características de la Asociatividad*. Recuperado de <https://es.scribd.com/presentation/17688042/Caracteristicas-de-la-Asociatividad>

Tafra, R (2011). Plan de internacionalización para la exportación de carne ovina Magallanica de Swanhouse S.A. De la Universidad de Chile, Santiago de Chile (Tesis título). Recuperada de <http://www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7003/1/UPS-ST000484.pdf>

Ortuo, C (2016). Polifenoles del romero en la dieta del cordero: efecto sobre la calidad y capacidad de conservación de la carne. Universidad de Murcia (tesis título). Recuperada de <http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/396113/TJOC.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Martínez y Moreano (2011-2012) Elaboración de chuleta ahumada de ovino con proteína aislada de soya y carragenina con 2 concentraciones de salmuera al 5 % y 8% en la planta de embutidos la madrileña”. Universidad técnica de Cotopaxi- Latacunga- Ecuador. (Tesis título). Recuperada de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/916/1/T-UTC-1223.pdf>

Bunge, M. (2008). Filosofía y Sociedad: Teoría y práctica del cooperativismo: De Louis Blanc A La Lega y Mondragón (p.122). (Primera Edición). México: Siglo xxi Editores SA

Flores, K. (2009). Asociatividad De Los Productores y Cadena Productiva De Bananos Orgánicos En El Valle Del Río Tumbes-Perú. Recuperado de http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/ie_v1n1_art3.pdf

Bremen, I (2015). Oportunidad de Mercado de La Carne de Cordero. [Recuperado de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/78539/1/TG00975.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/78539/1/TG00975.pdf)

Sulser & Pedroza (2004) Exportación efectiva: Reglas básicas para el éxito del pequeño y mediano exportador. México. (Primera Edición) Recuperado de

<https://books.google.com.pe/books?id=xAUmAgalnHAC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Mercado, S (2000). Comercio internacional I- Mercadotecnia Internacional importación exportación. (4a. ed.). México: Limusa

Mercado, S (2000). *Comercio Internacional I. Mercadotecnia Internacional importación-exportación* (4th ed.). México: Limusa Noriega Editores

Jérez, J. (2011). Comercio Internacional. Madrid: ESIC

Perulactea (2017). Asociatividad a favor del mejoramiento del Ganado Ovino. Recuperado de <http://www.perulactea.com/2014/12/10/asociatividad-a-favor-del-mejoramiento-del-ganado-ovino/>

Agronegocios e industrias de alimentos (2016). Carne ovina, Nueva opción para la ganadería colombiana. Recuperado de <https://agronegocios.uniandes.edu.co/2016/05/04/carne-ovina-nueva-opcion-para-la-ganaderia-colombiana/>

Cornejo, E. (2010) Comercio Internacional Hacia una gestión competitiva. Perú: Pearson

Feenstra, R., & Taylor, A., (2011). Comercio Internacional. Barcelona: Reverte

Anaya, A (2007). Logística Integral: la gestión operativa de la empresa. Madrid. Cengag

Leyva E. (2004) Importaciones y exportaciones: Tratamiento Jurídico. Perú. (Segunda Edición) Recuperado

de https://books.google.com.pe/books?id=_a5zwMwKctcC&printsec=frontcover&dq=exportaciones&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiYmvGb9ZfOAhVFHx4KHV0LCooQ6AEILTAB#v=onepage&q&f=false

Chacholiades, M. (1980). *Economía Internacional*. México: Edit. Mc Graw-Hill.

Torres,R. (1972). *Teoría del Comercio Internacional*. México: Edit. Siglo XXI

Bajo, O. (1991, junio). Teorías del Comercio Internacional. España: Antoni Bosch, Editor.

Robalino (2011) Determinación de parámetros de fabricación en Chuletas de Lomo de cordero, Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencia e Ingeniería En Alimentos, Ambato, Ecuador. (tesis título) Recuperada de

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/3952/1/P.AL266.pdf#71>

Flores (2015) Propuesta de Asociatividad para los ganaderos de la Comuna Manantial de Colonche, Parroquia Colonche, Cantón Santa Elena. Universidad Estatal Península de Santa Elena, Ecuador, La Libertad (tesis, título) Recuperada

de <http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/2749/1/UPSE-TAA-2015-022.pdf>

ANEXOS

Anexo N° 1 Matriz de Consistencia

FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGIA	POBLACIÓN	INSTRUMENTOS
¿Cómo la asociatividad de criadores de cordero de la provincia San Marcos influye en la exportación de chuleta ahumada de cordero lista para el horno al mercado Cali, Colombia, 2017???	Determinar la influencia de la asociatividad de criadores de cordero de la provincia San Marcos con la exportación de chuleta ahumada de cordero lista para el horno al mercado Cali, Colombia, 2017	Si influye la asociatividad de criadores de cordero de la provincia San Marcos con la exportación de chuleta ahumada de cordero lista para el horno al mercado, Cali, Colombia 2017.	V1: Asociatividad	Inexistencia de subordinación Coordinación de acciones futuras. Consecución de un objetivo común	No experimental - Transversal: Descriptivo	Población: Todos los criadores de cordero del Centro Poblado de Cochamarca, distrito Gregorio Pita, Provincia San Marcos en la Región Cajamarca.	Guion de entrevista Cuestionario
	Diagnosticar el consumo de carne de cordero del país de Colombia, comuna Cali. □ Proponer la implementación de asociatividad en los		V2: Exportación	Viabilidad de mercado Barreras Logística			

	<p>criadores de cordero del Centro Poblado de Cochamarca, distrito Gregorio Pita, Provincia San Marcos en la Región Cajamarca. □ Realizar un Plan de Negocio para la exportación de chuleta ahumada de cordero lista para el horno al mercado Cali, Colombia, 2017</p>					<p>Muestra: Está conformada por los criadores de cordero de la provincia Cajamarca. Así mismo contando con 3 especialistas de diferentes entidades expertos conocedores del tema.</p>	
--	--	--	--	--	--	---	--

Anexo N° 2 Entrevista

“Asociatividad de criadores de cordero de la provincia san marcos influye en la exportación de chuleta ahumada de cordero lista para el horno al mercado Cali, Colombia 2017”

Buen día, somos de la Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Perú, de la carrera de Administración y Negocios Internacionales. Nos gustaría hacerle algunas preguntas. No queremos venderles nada. Sólo estamos buscando opiniones de expertos. La duración es de aproximadamente 10 minutos. Gracias por aceptar participar de este estudio sobre CHULETA AHUMADA DE CORDERO LISTA PARA EL HORNO.

El objetivo de esta entrevista es obtener información sobre la exportación de carne de cordero y la asociatividad de criadores de cordero.

N°	Asociatividad
1	¿Qué conocimiento tiene acerca de la asociatividad?
2	¿Usted cree que mejoraría la economía Asociando a los criaderos de cordero?
3	¿Hace cuánto tiempo vienen criando corderos?
4	¿Qué cantidad de corderos crían cada uno?
5	¿Cree que es beneficioso transformar la carne de cordero?
6	¿Qué tan comprometido se siente de asociarse con todos los criadores de cordero?
7	¿Estarían de acuerdo con tener una jerarquía en una futura asociación?
8	¿Qué ventajas cree usted que le brindaría la asociatividad?
9	¿Cree usted que la asociatividad les llevara a un trabajo en equipo?
10	¿Qué tipo de alimentación adecuada se le podría dar a los corderos para el consumo humano?

N°	Exportación
1	¿Cree usted que la exportación es beneficioso?
2	¿Cree usted que la carne de cordero es conocida internacionalmente?
3	¿Cree usted que sería fácil comercializar la carne de cordero en el extranjero?
4	¿La carne de cordero cuenta con registro sanitario?
5	¿El Perú cuenta con restricciones para la exportación de carne de cordero?
6	¿Cree usted que se puede realizar un proceso logístico para la carne de cordero?
7	¿Cuál es la raza que más se comercializa para el consumo?

Anexo N° 3 Fotografías entrevista a especialistas y criadores

Entrevista al especialista Dr. María Cabrera Núñez - Veterinaria



Entrevista al especialista Eliana Cabrejos Barrios – Ingeniera en Industrias Alimentarias



Visita a los criadores de ganado ovino – Sr. Alfonso De la Cruz

