




























15.6%Resultados del Análisis de los plagios del 2023-12-29 01:20 UTC
32. CHERRES y ROJAS.pdf


Fecha: 2023-12-29 01:03 UTC

* Todas las fuentes 53 | Fuentes de internet 51 | Documentos propios 2

- ✓ [0] economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html
5.4% 45 resultados
- ✓ [1] repositorio.usil.edu.pe/bitstreams/78b8cd1e-0b4c-44f4-8c2c-c3a844ef6977/download
1.5% 22 resultados
- ✓ [2] ageconsearch.umn.edu/nanna/record/330092/files/3. Alvarado - Matriz de Ansoff.pdf?withWatermark=0&withMetadata=0&version=1@isterDownload
1.2% 26 resultados
- ✓ [3] es.slideshare.net/efrainkur/ganaderia-lechera2017-248016324
2.1% 8 resultados
- ✓ [4] robertoepinosa.es/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/
0.7% 19 resultados
- ✓ [5] www.noroeste.com.mx/colaboraciones/la-matriz-de-ansoff-guia-para-definir-la-estrategia-de-crecimiento-de-la-empresa-familiar-FA1406153
0.6% 18 resultados
- ✓ [6] doku.pub/documents/libro-desarrollo-organizacional-y-cambio-cummings-6lk9o8mmz3q4
0.9% 18 resultados
- ✓ [7] tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/4610
1.7% 6 resultados
- ✓ [8] www.oecd-ilibrary.org/sites/02b800e9-es/index.html?itemId=/content/component/02b800e9-es
1.6% 10 resultados
- ✓ [9] www.clubensayos.com/Negocios/Diferencias-y-similitudes-entre-la-teoria-de-IGOR/4342138.html
0.7% 15 resultados
- ✓ [10] www.fao.org/dairy-production-products/products/es/
0.2% 8 resultados
- ✓ [11] www.smv.gob.pe/ConsultasP8/documento.aspx?vidDoc={B0E9605C-0000-CA16-B895-942071641157}
0.1% 6 resultados
- ✓ [12] online.flipbuilder.com/bwxk/eltu/files/basic-html/page2.html
0.7% 8 resultados
- ✓ [13] toma-de-decisiones-gldp.blogspot.com/2021/11/proceso-de-toma-de-decisiones.html
0.8% 10 resultados
- ✓ [14] aprendermarketing.es/matriz-de-ansoff-tacticas-de-desarrollo/
0.2% 10 resultados
- ✓ [15] tambara.org/wp-content/uploads/2020/04/Matriz-de-producto-mercado-de-Ansoff_Armijos_Aymara_Rojas.pdf
0.4% 12 resultados
- ✓ [16] www.smv.gob.pe/ConsultasP8/documento.aspx?vidDoc={00A04C63-0000-CE19-9B47-C8DB6257ECE9}
0.1% 5 resultados
- ✓ [17] www.fao.org/3/i2085s/i2085s00.pdf
0.1% 6 resultados
- ✓ [18] library.co/title/operaciones-cobertura-derivados-financieros-empresa-comercializadora-cafe-colombicafe
0.3% 5 resultados
- ✓ [19] www.esfernan.es/wp-content/uploads/2020/11/Libro-1.-E.Produccion.-Tema03-Nuevos-ProductosFinal2Edicion.pdf
0.2% 8 resultados
- ✓ [20] [www.ifad.org/documents/38714170/40237450/Scaling up Results in Smallholder Livestock Development_s.pdf/f7a33c96-ade3-4ce4-90c3-62431cada](https://www.ifad.org/documents/38714170/40237450/Scaling+up+Results+in+Smallholder+Livestock+Development_s.pdf/f7a33c96-ade3-4ce4-90c3-62431cada)
0.4% 5 resultados
- ✓ [21] [context.reverso.net/traduccion/espanol-frances/procesados están adquiriendo](https://context.reverso.net/traduccion/espanol-frances/procesados+est%C3%A1n+adquiriendo)
0.0% 3 resultados
- ✓ [22] es.scribd.com/document/655331659/TRABAJO-DE-PRODUCTOS-LACTEOS-HUACARIZ-final
0.1% 6 resultados
- ✓ [23] hotmart.com/es/blog/matriz-de-ansoff-ejemplos
0.3% 7 resultados
- ✓ [24] www.bing.com/ck/a?!&&p=4c5286efa2e36d15JmltdHM9MTcwMzcyMTYwMzZpZD0xM2U5NTZlZm1hMzE0LTY4MzYtMzE0Mi00NTE0Y
0.3% 2 resultados

-
- [25]  www.scribd.com/document/625283064/Ganaderia-Lechera-2017
 3 resultados
-
- [26]  blog.hubspot.es/marketing/matriz-ansoff
 4 resultados
-
- [27]  www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672020000100120
 3 resultados
-
- [28]  elpais.com/elpais/2020/03/11/planeta_futuro/1583922090_016629.html
 3 resultados
-
- [29]  "4. Informe de tesis completo - engagement laboral y comunicación interna 13-11-2023.pdf" fechado del 2023-12-06
 4 resultados
-
- [30]  www.bing.com/ck/a?!&&p=15960fbfa5515834JmldHM9MTcwMzcyMTYwMCZpZ3VpZD0zNTE3OTA4OS00ZjE3LTYzZWtM2FIMy04Mzdm
 2 resultados
-
- [31]  www.scribd.com/document/479765940/T2-UPN
 2 resultados
 1 documento con coincidencias exactas
-
- [33]  es.scribd.com/document/479765940/T2-UPN
 2 resultados
-
- [34]  rockcontent.com/es/blog/matriz-ansoff/
 4 resultados
-
- [35]  es.scribd.com/document/667570204/GETAO-Paper
 2 resultados
-
- [36]  unctad.org/system/files/official-document/tdb62d9_es.pdf
 2 resultados
-
- [37]  www.empresarius.com/2019/09/23/la-guia-para-tomar-decisiones-empresariales-de-forma-exitosa/
 4 resultados
-
- [38]  www.bing.com/ck/a?!&&p=920f0bf8f950853eJmldHM9MTcwMzcyMTYwMCZpZ3VpZD0xM2U5NTZlMi1hMzE0LTY4MzYtMzE0Mi00NTE0Y
 1 resultados
-
- [39]  3ciencias.com/wp-content/uploads/2021/10/Las-Variables.pdf
 3 resultados
-
- [40]  www.bing.com/ck/a?!&&p=e2bb053753c9c64cJmldHM9MTcwMzcyMTYwMCZpZ3VpZD0yMjMzZDZmOC1mYjlyLTYyNTQmZDZlMy1jNTBl
 1 resultados
-
- [41]  "33. Hoyos y Mejia.pdf" fechado del 2023-12-29
 3 resultados
-
- [42]  es.scribd.com/document/591546217/MODELO-DE-NEGOCIOS-EMPRESA-GLORIA
 1 resultados
-
- [43]  es.scribd.com/document/408322260/16-Matriz-Igor
 2 resultados
-
- [44]  vsip.info/jacobo-grinberg-zylberbaum-la-conquista-del-templo-pdf-free.html
 2 resultados
-
- [45]  www.bing.com/ck/a?!&&p=dd6e9344e9c7c2e1JmldHM9MTcwMzcyMTYwMCZpZ3VpZD0zMzI5NzFiNC0xNTdiLTlywNjQmTEYyY02MjQyM
 1 resultados
-
- [46]  es.scribd.com/document/488035267/PROYECTO-FINAL-D-M-RALLADORA-Y-CORTADORA-DE-QUESO
 1 resultados
-
- [47]  es.wikipedia.org/wiki/Lácteo
 2 resultados
-
- [48]  www.bing.com/ck/a?!&&p=8b2a67688e9e55f5JmldHM9MTcwMzcyMTYwMCZpZ3VpZD0zZDk4ODliYy00YTJFjLTY3MDktM2ZjMi05YTRhNC
 1 resultados
-
- [49]  www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-estudios-de-mercado/
 2 resultados
-
- [50]  es.scribd.com/document/520899964/presentacion-analisis-de-resultados
 1 resultados
-
- [51]  [www.linguee.com/spanish-english/translation/producto alimenticio derivado de.html](http://www.linguee.com/spanish-english/translation/producto+alimenticio+derivado+de.html)
 1 resultados
 1 documento con coincidencias exactas
-

[53]  www.bing.com/ck/a?!&&p=056a09681feec59bJmltdHM9MTcwMzcyMTYwMCZpZ3VpZD0zZDk4ODhYy00YTJfjLTY3MDktM2ZjMi05YTRhNC
 1 resultados

[54]  www.bing.com/ck/a?!&&p=0266b29dbab0e940JmltdHM9MTcwMzcyMTYwMCZpZ3VpZD0xZWExOWRiOS0yY2Q3LTY0YWQtMDE2Ni04ZTF
 1 resultados

71 páginas, 12108 palabras

Nivel del plagio: 15.6% seleccionado / 23.7% en total

154 resultados de 55 fuentes, de ellos 53 fuentes son en línea.

Configuración

Directiva de data: *Comparar con fuentes de internet, Comparar con documentos propios*

Sensibilidad: *Media*

Bibliografía: *Considerar Texto*

Detección de citas: *Reducir PlagLevel*

Lista blanca: --

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO



Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas

Carrera Profesional Administración y Negocios Internacionales

**“Modelo estratégico en expansión regional para toma de decisiones empresarial
eficiente en empresa del sector lácteos - Huacariz – Cajamarca”**

Tesistas:

Bach. Cherres Rodríguez, Mindy Nataly

Bach. Rojas Lobato, Nataly

Asesor:

Dr. Andrés Gil Jauregui

Cajamarca – Perú

2023

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO



Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas

Carrera Profesional Administración y Negocios Internacionales

**“Modelo estratégico en expansión regional para toma de decisiones empresarial
eficiente en empresa del sector lácteos - Huacariz – Cajamarca”**

Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requerimientos para optar el Título
Profesional de Licenciado en Administración y Negocios internacionales

Tesistas:

Bach. Cherres Rodríguez, Mindy Nataly

Bach. Rojas Lobato, Nataly

Presidente: Dr. Victor Montenegro Díaz

Secretario: Mg. Luis Felipe Velasco Luza

Vocal: Mg. Anthony Rabanal Soriano

Asesor: Dr. Andrés Gil Jauregui

COPYRIGHT © 2023 by
CHERRES RODRIGUEZ, MINDY NATALY
ROJAS LOBATO, NATALY
Todos los derechos reservados

DEDICATORIA

Esta tesis la quiero otorgar a Dios, por todas las energías que me ha dado en mi formación inicial, intermedia y desarrollo universitario, siempre a nuestro lado, en los buenos momentos y en situaciones difíciles, donde su apoyo espiritual fue fundamental para superarlos y la obtención de los logros propuestos.

Quiero dedicarla a mi madre Lidia Rodríguez Tello, por el enorme sacrificio efectuado durante mis distintas fases educativas, dándonos mucho amor, escuchándonos, comprendiéndonos y dándonos sus mejores consejos.

Quiero dedicarla a mi padre Jorge Luis Cherres Santisteban, por su apoyo y su confianza en mí, proporcionando una formación con valores, con sus motivaciones, siempre orientadas a la superación universitaria, profesional y personal; por ello, todos mis agradecimientos y dedicación en este importante logro.

Mindy Nataly Cherres Rodriguez

Este logro educacional está dedicado a nuestro Dios, quien siempre estuvo a mi lado como un consejero espiritual, motivándome en todo momento de mi vida para un buen proceder; adicionalmente, quiero agradecer a mis padres Jesús Rojas Silva y Esther Lobato Chávez, por su apoyo y su incondicional confianza, quienes me han cuidado y vienen contribuyendo en mi formación y educación.

Ellos confiaron en mi elección profesional, apoyándome moralmente en lo espiritual y material a efectos de poder lograr lo que estamos obteniendo con este trabajo de investigación.

Nataly Rojas Lobato

AGRADECIMIENTO

Nuestros agradecimientos están dirigidos inicialmente a Dios, por darnos vida, cuidarnos siempre y guiar nuestros caminos; a nuestras familias quienes han contribuido con sus esfuerzos y sacrificios, a culminar satisfactoriamente estos cinco años de estudios universitarios.

A la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, y a su plana docente quienes nos brindaron conocimientos, habilidades y experiencias, con las cuales participaron activamente en nuestra formación profesional; la relevancia de lo académico, se ve reflejado en lo motivacional y competitividad, evidenciado en la presente investigación y en nuestro desempeño profesional.

A nuestro asesor Dr. Andrés Gil Jauregui por acompañarnos y brindarnos conocimientos, motivación y casuísticas, además de entendernos con nuestra impaciencia, y creer en nosotras; ha sido un promotor y guía que ha contribuido en el desarrollo primero de nuestro proyecto de tesis y luego en la tesis misma.

Así mismo, extendemos nuestros agradecimientos a todos aquellos que han estado a nuestro lado, creyeron en nosotros y en nuestra tesis, persistiendo en sus deseos para que culminemos exitosamente nuestra tesis, para ellos nuestra eterna gratitud.

Mindy Cherres y Nataly Rojas

Nataly Rojas Lobato

RESUMEN

La presente investigación “**Modelo estratégico en expansión regional para toma de decisiones empresarial eficiente en empresa del sector lácteos - Huacariz - Cajamarca**”, se realizó con la finalidad de responder a la interrogante principal ¿De qué manera el modelo estratégico para expansión regional es una herramienta relevante en la Toma de decisiones empresarial en la empresa Huacariz?, buscando explicar su adaptación y aplicación en una organización del sector de productos lácteos.

Poco se ha trabajado en programas de ampliación y de crecimiento hacia otros mercados regionales o externos; precisándose que existe una autoestima por debajo de las grandes empresas que gozan de marcas reconocidas y son ampliamente conocidas nacional e internacionalmente, además que no consideran estrategias de avanzada acorde a la globalización económica de los últimos años.

Nuestra investigación parte de la existencia de empresas pequeñas y medianas de productos lácteos, que se han caracterizado por tener un ámbito netamente localista, de la necesidad de contar con instrumentos para su crecimiento y expandirse regionalmente, facilitando la toma de decisiones empresarial, adaptando la matriz de Ansoff con sus componentes Producto y Mercado en estas mismas empresas del sector productivo; por lo que se identificara las variables actuales pertinentes, se analizaran y se buscara su adaptación a los criterios de la matriz y su aplicación, su estrecha relación directa, a efectos de llegar al objetivo general sobre la determinación de la matriz de Ansoff como herramienta relevante en la Toma de decisiones empresarial en organizaciones del sector de lácteos regionales.

Para responder a las interrogantes planteadas como problema de investigación y sobre los objetivos de esta investigación, se ha identificado variables pertinentes a la expansión,

se ha analizado las conductas de los clientes actuales, generalmente turistas tanto de la región Cajamarca como de otras regiones; así mismo, como facilitan la toma de decisiones.

Como resultados de la investigación, se concluye que dicho modelo tiene correlación con la Toma de decisiones, es aplicable y contribuye con una toma de decisiones empresarial más eficiente.

Palabras Claves: Estrategias de expansión, Decisiones empresariales

ABSTRACT

The present research “Strategic model in regional expansion for efficient business decision making in a company in the dairy sector – Huacaríz - Cajamarca”, was carried out with the purpose of answering the main question: How is the strategic model for regional expansion a tool? relevant in business decision making in the Huacariz company? seeking to explain its adaptation and application in an organization in the dairy products sector.

Little work has been done on expansion and growth programs towards other regional or external markets; specifying that there is a self-esteem below that of large companies that have recognized brands and are widely known nationally and internationally, in addition to not considering advanced strategies in accordance with the economic globalization of recent years.

Our research is based on the existence of small and medium-sized dairy products companies, which have been characterized by having a clearly localist scope, the need to have instruments for their growth and regional expansion, facilitating business decision-making, adapting the matrix of Ansoff with its Product and Market components in these same companies in the productive sector; Therefore, the relevant current variables were identified, analyzed and their adaptation to the criteria of the matrix and its application, their close direct relationship, were sought, in order to reach the general objective of determining the Ansoff matrix as a relevant tool. in business decision making in organizations in the regional dairy sector.

To answer the questions posed as a research problem and the objectives of this research, variables relevant to expansion have been identified, the behaviors of current clients,

generally tourists from both the Cajamarca region and other regions, have been analyzed; Likewise, how they facilitate decision making.

As a result of the research, it is concluded that this model is correlated with decision making, is applicable and contributes to more efficient business decision making.

Keywords: Expansion strategies, Business decisions

ÍNDICE

CAPITULO I. INTRODUCCION	Error! Bookmark not defined.
1. Planteamiento del problema de investigación	4
1.1. Descripción de la situación problemática	4
1.2. Formulación del problema	8
1.3. Objetivos	9
1.4 Justificación de la investigación	10
CAPITULO II. MARCO TEORICO	1Error! Bookmark not defined.
2. Fundamentos teóricos de la investigación	11
2.1. Antecedentes de la investigación	11
2.2. Bases teóricas	19
2.3. Teorías que sustentan la investigación	25
2.4. Definición de términos básicos	27
2.5. Hipótesis	30
2.6. Operacionalización de la variables	31
CAPITULO III. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	32
3.1. Tipo de investigacion.....	32
3.2. Diseño de investigacion.....	32
3.3. Area de investigacion.....	32
3.4. Unidad de análisis	32
3.5. Población	33
3.6. Muestra	33
3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	33
3.8. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos	34
3.9. Interpretación de datos	34
CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSION	35
4.1. Presentacion, analisis e interpretacion de resultados.....	35
4.2. Discusion de resultados.....	44
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RESULTADOS	46
5.1. Conclusiones.....	46

5.2. Recomendaciones	47
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
ANEXOS	49

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1: Estado de situación 2016 – 2017	36
Cuadro 2: Estado de resultados 2016 – 2017	37
Cuadro 3: Ratios financieros	38
Cuadro 4: Determinación del monto promedio ofertado	39
Cuadro 5: Determinación de la Tasa de interés activa	40
Cuadro 6: Gastos mensuales equivalentes a costos fijos	41

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

La Red de Investigación Láctea de IFCN, ha expuesto en Alltech ONE Budapest que la producción de 970 millones en toneladas de leche durante el 2022, llegara a 1,100 millones de toneladas en el 2030; este crecimiento de la producción en 2% anual, se relaciona con un consumo per cápita promedio de 125 kg de leche a nivel internacional, además de mencionar que del total de leche producida, 55% son procesadas para la generación de productos lácteos. Lo sucedido con la pandemia COVID-19, así como la guerra en Ucrania, también viene afectando en las fluctuaciones de oferta y demanda a nivel mundial.

La definición de la cadena láctea es relevante, por tanto, conocer su estructura y su composición derivados del CODEX ALIMENTARIUS, así como lo mencionado por la FAO (ONU para la Alimentación y la Agricultura), es lo que mas se acerca a los conceptos básicos para luego poder tener un enfoque certero del comportamiento de dicha cadena.

El primero define un producto lácteo, como aquel obtenido a partir de la leche y que puede tener aditivos alimenticios u otros insumos que ayudan en su elaboración; por lo cual existen una amplia diversidad de productos y/o presentaciones acordes a hábitos alimentarios y tecnologías locales, para atender demandas así como condiciones sociales y culturales regionales.

Según la FAO: "...la leche líquida es el producto lácteo más consumido en todo el mundo en desarrollo..." y señala que "...la demanda de leche líquida es mayor en los centros urbanos y la de leche fermentada en las zonas rurales...", pero los productos lácteos procesados vienen tomando mayor importancia en muchos países.

Además, estima en más de 6 000 millones los consumidores de leche y productos lácteos, y alrededor de 150 millones de familias producen leche, en la mayoría de los países en desarrollo, esta es generalmente producida por pequeños agricultores, quienes reciben ingresos

relativamente rápidos. Así mismo, la cadena láctea aporta empleos e ingresos económicos a las familias rurales, contribuye con la seguridad alimentaria de zonas rurales y urbanas, entre otros.

Es indudable que la productividad por vaca, es una variable relevante y es uno de los mayores inconvenientes en los países de bajos ingresos, que desarrollan sus actividades productivas en pequeña escala y con una serie de restricciones en recursos hídricos, suelos, climas, entre otros.

En nuestro país, la industria de los lácteos compra leche generalmente a los pequeños ganaderos, estimándose entre 100,000 a 120,000 pequeños productores de leche (Nestlé, 2017; Bernaola et al., 2019).

En el Perú, durante décadas gran parte de los pequeños negocios en la cadena láctea, se han orientado a mercados locales, con prevalencia de desarrollo interno en sus operaciones funcionales y estrategias locales. Sin embargo, poco se ha trabajado en programas de ampliación y de crecimiento hacia otros mercados regionales o externos; precisándose que existe una autoestima por debajo de las grandes empresas que gozan de marcas reconocidas y son ampliamente conocidas nacional e internacionalmente, además que no consideran estrategias de avanzada acorde a la globalización económica de los últimos años.

Es por ello que al tratar de incrementarse la competitividad, se desarrollan distintas propuestas para fortalecer la asociatividad, buscar valor agregado para ingresar a mercados de derivados lácteos en quesos y leche pasteurizada, regulación de calidad en leche fresca, alimentación de vacas a base de forrajes de calidad y alimentos concentrados, mejoramiento genético, tecnología, entre otros.

El presente estudio, justamente se realiza en un sector emergente de Cajamarca, donde emprendedores locales promueven y cumplen un rol de gestión y eficiencia en la articulación comercial hacia el mercado. La empresa Huacariz S.R.L. tiene como características relevantes:

más de 25 años en el mercado local, una diversidad amplia en derivados lácteos, productos innovadores, e intenciones de un crecimiento planificado a nivel regional y nacional, entre otros.

Entre sus productos, predominan distintas variedades de quesos, de yogurt, mantequillas, manjar blanco, natillas, etc., algunos con premios y certificaciones de calidad; las cuales están posesionadas en una parte importante del mercado local y con un potencial de expansión interesante.

El desarrollo para el crecimiento implica seguir un Protocolo o Modelo de estrategias para toma de decisiones, permitiéndonos a través de ciertas actividades, lograr metas y objetivos empresariales.

Nuestra propuesta de hipótesis, afirma que la aplicación de estrategias para crecer de un nivel local para la expansión a nivel nacional, contribuyen sustancialmente a la toma de decisiones comerciales de empresas en el sector de la industria láctea.

Los objetivos de la investigación, es confirmar que se puede diseñar un modelo con estrategias para la expansión de un nivel local a un nivel nacional, que es aplicable y relevante para la toma de decisiones comerciales, en la empresa Lacteos Huacariz S.A.C. Para dicho estudio, se aplicará técnicas de observación en las estrategias comerciales, así como instrumentos de gestión sobre comercialización y marketing, a una muestra de clientes visitantes a la ciudad de Cajamarca.

La investigación se distribuye en cinco capítulos:

El primer capítulo, detalla la situación y problemática de la producción láctea por la pequeña agroindustria, donde el insumo principal es generado por segmentos poblacionales de bajos ingresos económicos, con una serie de restricciones para su desarrollo expansivo relacionada con toma de decisiones eficientes.

El segundo capítulo, trata del marco teórico existente, además de información relevante en estrategias de crecimiento en el sector lácteo para la toma de decisiones en pequeñas y medianas empresas regionales de dicho sector productivo, pues existen pocas referencias sobre modelos de expansión para empresas locales, además se plantea la formulación de la hipótesis a investigar, así como las variables a estudiar.

El tercer capítulo, hace referencia a los procedimientos metodológicos usados en la investigación, señalándose tipo, diseño y área; además de los métodos, tipo de instrumentos para la recolección de información y su respectivo análisis.

El cuarto capítulo, desarrolla el análisis y discusión de la información recopilada y procesada, a través de encuestas y entrevistas primarias, que contribuye con pautas necesarias para la toma de decisiones.

Finalmente, el quinto capítulo plantea conclusiones y recomendaciones sobre los beneficios que trae consigo la implementación del Modelo estratégico expansivo en la toma de decisiones para maximizar rentabilidad.

1. Planteamiento del problema de investigación

1.1. Descripción de la situación problemática

Es importante en la economía, la participación de agentes como las empresas en producción de alimentos en los sectores agrícola, agropecuario, etc., en países tercermundistas con poblaciones pobres, surgen entidades del sector productivo incipientes en rentabilidad, competitividad, productividad, sostenibilidad, entre otros; luego tienen que mejorar e incrementar Ventas, y reducir pagos por Costos, ya que son estos dos elementos los que definirán los resultados financieros.

En el mundo el sector lácteo viene creciendo de manera regular como alimento básico, por lo cual es importante definirlo:

Según la RAE, define lácteo: “Dicho de un producto alimenticio, derivado de la leche”, y para definir al producto lácteo, se tiene a:

- Para la U.S. Food and Drug Administration: “Productos alimenticios hechos exclusiva o principalmente de la secreción láctea obtenida de uno o más animales sanos productores de leche, por ejemplo: vacas, cabras, ovejas y búfalos de agua...(aquellos que no estén exentos por alguna regulación)...y productos obtenidos por modificación química o física de las características de la leche, crema o suero de leche...u otro proceso similar así como cualquier producto hecho por la adición o sustracción de grasa butírica o la adición de ingredientes opcionales...”
- Para el Codex Alimentarius, (2011): “Un producto obtenido mediante cualquier elaboración de la leche, que puede contener aditivos alimentarios y otros ingredientes funcionalmente necesarios para la elaboración”.

Y en nuestro país, están Arequipa y Cajamarca como regiones con alta incidencia

económica en el sector de productos lácteos, por lo cual se analizara la realidad nacional y regional, para tener un conocimiento más profundo de variables que afectan los productos lácteos, los mercados regionales y su crecimiento económico.

La OCDE/FAO (2021) publica “Perspectivas agrícolas 2021-2030” y menciona:

“El sector de los lácteos ha demostrado ser notablemente resiliente durante la pandemia de COVID 19. El carácter perecedero de la leche líquida fresca y de los productos lácteos frescos los hizo particularmente vulnerables a las interrupciones en la cadena de suministro; no obstante, desde una perspectiva mundial, el sector no resultó tan significativamente impactado como otros. Los efectos de la pandemia variaron de una región a otra y las repercusiones negativas oscilaron entre la escasez de contenedores para embarques y la eliminación de productos excedentes. Al mismo tiempo, otros países hicieron ajustes rápidos y exitosos a sus sistemas de producción y sus asuntos laborales, con lo que las perturbaciones en su entorno comercial habitual fueron mínimas. Muchos países adoptaron medidas de confinamiento que afectaron al consumo fuera del hogar, que a menudo incluye a un gran porcentaje de productos lácteos; el consumo en el hogar (es decir las ventas al menudeo) compenso en parte estas pérdidas. En general, los rápidos ajustes a la producción y al envasado evitaron situaciones de gran escasez o excedentes a nivel mundial”.

Importante saber que, a pesar de la pandemia este sector no fue impactado negativamente, ya que la demanda de lácteos procesados fuera del hogar (hotelería, restaurantes, entre otros) se reorientó al consumo dentro del hogar (básicamente debido a la confinación vivida en esos momentos). Si bien es cierto, cada región ha tenido sus propias particularidades, ello ha sido sobrellevado de acuerdo a criterios locales, que deberán evaluarse para conocer las variables que influyen en las conductas del consumidor por regiones.

INDECOPI (2021) en su obra “Informe de lanzamiento del estudio de mercado sobre el

sector lácteo en el Perú” manifiesta:

“La leche y sus derivados lácteos son importantes en la dieta alimenticia de las personas debido a su aporte nutricional (calcio, hierro y zinc). De acuerdo con el MIDAGRI 2021, el consumo anual per cápita de leche fluida en el Perú fue de 81.0 kg en 2020...representando cerca del 6% dentro del gasto en alimentos...superado por la carne de pollo, frutas y arroz...”

“Por otro lado, los principales tipos de leches industriales producidos y consumidos en el Perú, son la leche evaporada y en menor volumen, la leche pasteurizada. A nivel de derivados lácteos, están los yogurts y quesos. La producción de leche fresca cruda se concentra en tres cuencas lecheras que generan más del 60% de la producción nacional. Mientras que la gran industria láctea adquiere el 50% de esta producción, un 40% es adquirido por la industria láctea artesanal y el restante 10% se destina para el autoconsumo...”

Evidentemente el sector lácteo es importante dentro del consumo de alimentos a nivel nacional, más aun, por su aporte nutricional. También es relevante que aproximadamente el 50% de la producción de leche es adquirida por la gran industria (Gloria, Laive y Nestlé) y el 40% va a la industria artesanal, por lo que se deduce su innegable importancia en el mercado nacional, aunque con una serie de debilidades en aspectos de gestión empresarial.

Zafra, Silvana (2017) a través de Class & Asociados, clasificadora de riesgos evalúa a la mayor empresa de lácteos en Perú:

“Gloria ha consolidado su liderazgo en el mercado peruano, en base a una amplia gama de variedades relacionadas con su principal producto (leche evaporada) y a una diversificada oferta complementaria de productos de consumo masivo. Gloria ha fortalecido sus

operaciones en base a sus importantes centros logísticos, principalmente, de recepción y de enfriamiento, de acopio de leche, y a sus modernas plantas industriales ubicadas entre las regiones de Lima, Arequipa, Cajamarca, La Libertad, que permiten producir, procesar y abastecer a todo el territorio a nivel nacional. La empresa continúa efectuando inversiones en nuevas plantas de producción de leche, entre otros nuevos activos, buscando incrementar sus operaciones en el futuro”.

En este análisis, se explica el crecimiento vertiginoso de esta gran empresa, basada en un producto estrella (leche evaporada) que la diferencia en el mercado nacional, además que le ha permitido posesionar una marca. A ello se le agrega, la oferta de una diversidad de productos lácteos (sin contar en otras líneas de productos) relacionados a la leche, que tienen consumo masivo y que se ven reforzadas con una excelente gestión logística, además de plantas industriales en diferentes regiones.

Espinoza Aliaga & Jáuregui Vargas & Leveau Lujan (2012) en su investigación “Plan estratégico del sector lácteo en Cajamarca” indican:

“... el planeamiento estratégico para el sector lácteo de Cajamarca en el escenario actual, en el que destaca el crecimiento sostenido del mercado de la leche y sus derivados, y resultan notorios: (a) el aumento de la producción de leche fresca a escala nacional, así como del consumo de leche y productos frescos derivados de esta; y (b) relacionado con lo anterior, la tendencia de consumo en aumento de la leche y productos derivados, que permita promover su desarrollo y competitividad en los ámbitos nacional e internacional... También debe señalarse que la elevada concentración del mercado de productos lácteos en el Perú, expresada en la existencia de tres principales empresas: (a) Gloria, (b) Nestlé, y (c) Laive, y la integración vertical de la industria láctea caracterizan al sector lácteo en el país y el caso de Cajamarca en cuestión... Asimismo, debe considerarse, la firma de Tratados de

Libre Comercio (TLC) con diferentes países... en el caso específico del sector lácteo artesanal cajamarquino, si bien la actividad láctea de la región presenta diversas dificultades a lo largo de la cadena de valor, se debe incrementar la oferta actual de productos lácteos a fin de abastecer eficientemente el mercado local y convertirse en la mejor alternativa de consumo para el mercado nacional con miras a expandir las producciones artesanales para su exportación”.

La demanda y oferta de productos lácteos vienen creciendo, aunque existiendo una gran concentración en la gran industria (Gloria, Nestlé y Laive), existe un gran sector artesanal en la producción láctea artesanal, pero con serios problemas en su cadena de valor, básicamente en aspectos de gestión productiva (productividad y calidad) y comercial (producto y expansión).

El MINAGRI (2017) en su Estudio de la ganadería lechera en el Perú, señala:

“La competitividad de la ganadería lechera depende...i) rentabilidad del predio del productor de leche fresca y ii) capacidad del productor de apropiarse de los retornos...existiendo factores específicos que restringen...imposibilidad de introducir competencia efectiva en el mercado de leche evaporada, sistema de alimentación de vacas, bajo posicionamiento de prácticas de mejoramiento genético, déficit de inversiones en bienes de capital y tecnología...En este contexto, se desarrollan propuestas de líneas de acción dirigidas a aumentar la competitividad de ganadería lechera, como...1) Asociatividad, 2) Participación en los mercados de derivados lácteos de queso y leche pasteurizada, 3) reglas transparentes para la regulación de la calidad de leche fresca...”.

La discusión planteada por los tesisistas, está relacionada con la factibilidad de adaptar y aplicar un modelo de estrategias para expansión regional, comprendiendo el producto, satisfacción del cliente y retorno de inversión, en empresas pequeñas y medianas del sector

lácteos, facilitando la toma de decisiones con evaluaciones de rentabilidad y competitividad; ya que como se sugiere anteriormente, este es un sector alimenticio con mucha importancia para el sector ganadero productivo local y con múltiples características particulares que la diferencian de otros negocios, además que existe poca información sobre el uso de este tipo de herramientas en gestión, aplicadas a este sector empresarial regional.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema principal

¿De qué manera las estrategias para la expansión regional son una herramienta relevante en la mejora de toma de decisiones empresarial de una pequeña o mediana empresa de lácteos?

1.2.2. Problemas específicos

¿Cómo influye la determinación del componente comercial en las estrategias de expansión regional en la mejor toma de decisiones de la empresa?

¿Cómo influye la determinación del componente económico financiero en las estrategias de expansión regional en la mejor toma de decisiones de la empresa?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar las estrategias para la expansión regional y la toma de decisiones empresariales del sector Lácteo

1.3.2. Objetivos específicos

Identificar los elementos Comerciales de la toma de decisiones en las estrategias para el sector lácteo

Identificar los elementos económico-financiero de la toma de decisiones en las estrategias para el sector lácteo

.

1.4. Justificación de la investigación

La presente investigación se justifica por los siguientes motivos:

TEORICOS

- Se construirá un Modelo estratégico empleando técnicas de investigación, permitiendo una Toma de decisiones sobre expansión, más oportuna y eficiente.
- Obtención de información cualitativa sobre conductas de consumidores regionales.
- Obtención de información cuantitativa sobre ventas que permite formular, proyectar y analizar tendencias de la empresa, así como la expansión regional y nacional.
- Facilitar elaboración de ratios económicos e indicadores de comercialización, permitiendo medir toma de decisiones eficiente y oportuna.

PRACTICOS

- El interés de la empresa láctea en identificar estrategias de comercialización que generan mayor expansión regional y nacional, a efectos de posicionar marca y maximizar ventas, para una demanda regional en crecimiento.
- Contribuir sustancialmente con propuestas estratégicas en la selección y crecimiento regional en el sector lácteos, de manera organizada.
- Existirá una sustancial mejora de imagen, al tener mayor presencia a nivel regional y nacional, otorgando mayor seguridad y confianza en los consumidores.
- Obtención de registros de ventas y costos de distribución, generados en sus procesos

de comercialización, hacia la expansión regional y nacional.

METODOLOGICOS

- Generar un Modelo evaluador de estrategias para expansión regional en el sector de lácteos.
- Un aspecto relevante, es identificación y validación de los componentes estratégicos, que sirva para adaptarlo y replicarlo en otras organizaciones fabricantes del sector lácteos.
- Facilitar la elaboración de planes comerciales e indicadores de satisfacción del consumidor, permitiendo una toma de decisiones eficaz y necesaria en la expansión.
- Programación y organización para optimizar los procesos de comercialización, en distintas líneas de productos.

CAPITULO II. MARCO TEORICO

2.0. Fundamentos teóricos de la investigación

2.1. Antecedentes de la investigación

La evolución de la alimentación mundial, con todos los acontecimientos que la afectan, es una problemática que preocupa a todas las regiones. Más aun a los países en desarrollo con poblaciones pobres, luego sus implicancias en cuanto al acceso al sistema de lácteos en nuestros países del Tercer mundo, vienen siendo motivo de estudios, incluyendo sus experiencias con países donde se viene produciendo una Inclusión escalonada, como Perú.

La participación de empresas en productos lácteos cumpliendo el rol de intermediarios comerciales, a efectos de cumplir un rol económico y social, contribuyendo con satisfacer requerimientos de pequeña agricultura familiar, y a la vez cumplir con exigencias de alimentación básica y de mercados sostenibles, es una situación a investigar.

El MIDAGRI (2010), en uno de sus múltiples análisis del sector lácteo del Perú, menciona que una de las características en la producción de leche, es la existencia de pequeños hatos y que ello origina la comercialización de leche de baja calidad, ocasionando que la economía de subsistencia entre en conflicto con la actividad ganadera formal, obstaculizando un crecimiento planificado y organizado. Ello es un causal de exigencia para que las pequeñas empresas agroindustriales sean capaces de lograr un buen desarrollo de producto regional y una eficiente penetración de mercado a nivel nacional.

A nivel internacional se cuenta con estudios diversos:

Víctor Morales & Jonathan Ospina (2017) en la tesis “Análisis de la cadena de valor de la industria láctea en Colombia y sus oportunidades en los mercados internacionales” mencionan que:

“...Un primer enfoque teórico que permitió conocer el concepto de cadena de valor es el que hace referencia al concepto desarrollado por Michael Porter donde define la cadena de valor como un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas) ...” (p. 12).

Donde se ratifica que el análisis de la cadena productiva o cadena de valor de un producto debe ser analizada integralmente, lo cual significa que la cadena de valor para derivados lácteos está íntimamente ligado al insumo leche, su calidad y su productividad en la ganadería que la produce.

Los mismos autores, precisan:

“...de acuerdo al volumen, la FAO calcula que “la leche líquida es el producto lácteo más consumido en todo el mundo en desarrollo. Tradicionalmente, la demanda de leche líquida es mayor en los centros urbanos y la de leche fermentada en las zonas rurales, pero los productos lácteos procesados están adquiriendo una creciente importancia en muchos países”...Se calcula que más de 6 000 millones de personas en el mundo consumen leche y productos lácteos; la mayoría de ellas vive en los países en desarrollo y alrededor de 150 millones de hogares en todo el mundo se dedican a la producción de leche, en la mayoría de los países en desarrollo, la leche es producida por pequeños

agricultores y la producción lechera contribuye a los medios de vida, la seguridad alimentaria y la nutrición de los hogares. La leche produce ganancias relativamente rápidas para los pequeños productores y es una fuente importante de ingresos en efectivo...” (p. 13).

Evidenciándose que la cadena de valor láctea es la más demandada en los países en desarrollo, además que existe una oferta importante compuesta por pequeños productores, dedicados a dicha actividad con ingresos pequeños pero dinámicos.

A nivel nacional se tienen algunos tratados:

El MIDAGRI - Perú (2017), en su Estudio de la ganadería lechera en el Perú, efectúa un análisis de su estructura, su dinámica y propuestas de desarrollo, señala que:

“...La competitividad de la ganadería lechera depende de dos bloques: a) la rentabilidad del predio del productor de leche fresca, y b) la capacidad del productor de apropiarse de los retornos. Dentro de cada uno de estos bloques existen factores específicos que los restringen, los mismos que están asociados a la estructura oligopsonica que gobierna el mercado de la leche fresca, la imposibilidad de introducir competencia efectiva en el mercado de leche evaporada, asimetría de información entre los agentes económicos respecto a la regulación de la calidad de leche fresca, sistema de alimentación de vacas, reducido posicionamiento de prácticas de mejoras genéticas, déficit de inversión en bienes de capital y tecnología, incentivos tributarios cuyos alcances no contemplan la actividad primaria de leche fresca ni a la transformación en derivados lácteos...Estos factores limitan la competitividad, por los efectos negativos que generan, según corresponda en el precio pagado al productor de leche fresca, los niveles tecnológicos (productividad) y la capacidad de que los productores puedan apropiarse de sus

retornos...se desarrollan propuestas...1) Asociatividad, 2) participación en los mercados de derivados lácteos de queso y leche pasteurizada, 3) reglas transparentes para regulación de la calidad de leche fresca, 4) sistema de alimentación de vacas a base de forrajes de calidad y complementada con concentrados alimenticios, 5) prácticas de mejoramiento genético, 6) inversión en adopción de tecnología y bienes de capital, y 7) incentivos tributarios para productores de leche fresca asociados bajo el modelo de cooperativas...” (p.05).

En este análisis integral, se señala que la competitividad para los pequeños ganaderos peruanos en la comercialización de la leche es casi nula, por el poder de dominio de la gran empresa en la leche evaporada; señalándose como alternativa de salida a la participación en el mercado de quesos y leche pasteurizada.

A nivel regional, existen trabajos de investigación como:

Existen trabajos de investigación como el producido por Giancarlo Cancino Vergara (2019) en su investigación “Diagnóstico y propuesta de mejora, en el área de operaciones, al proceso de acopio y recepción de leche fresca en empresa elaboradora y comercializadora de derivados lácteos en el año 2019, donde trata de:

“...Lácteos Huacariz es una empresa cajamarquina dedicada a la elaboración y comercialización de derivados lácteos. Las operaciones iniciaron en el año 1992. Desde entonces, y con arduo esfuerzo, la empresa ha logrado consolidarse como una de las líderes en el sector lácteo del norte del país, ofreciendo una amplia variedad de productos en las siguientes líneas: quesos frescos, semiduros, duros, y mantecosos; yogurt frutado, bebible, semidescremado, pro biótico y natural; y dulces de leche, crema de leche y mantequilla. Diariamente, acopian leche fresca, la cual es sometida a un proceso de pasteurización y fabricación con estrictos controles de calidad e inocuidad,

bajo la dirección de un equipo calificado de técnicos y profesionales...” (p.8).

El autor hace referencia a una de las pequeñas empresas dedicadas a la producción de derivados lácteos, compensando las deficiencias de los pequeños productores para asociarse y ampliar su participación en la cadena de valor láctea.

Así mismo, dicho autor reseña:

“...Como ya se mencionó con anterioridad, una de las funciones principales del área de operaciones es el acopio de leche, pues esta constituye la principal materia prima en tanto se necesita para la producción del 95% de los productos que producen. Diariamente, ingresan a la planta alrededor de 8730 litros de leche, de los cuales 300 litros son destinados para venta directa al público y la diferencia es empleada para la elaboración de los productos. Pese a la relevancia del acopio, se considera que la empresa no ha logrado que este proceso alcance un nivel óptimo, pues, en este, presentan diferentes problemas que repercuten en el desempeño de las áreas de operaciones y, crucialmente, de producción...” (p.18).

Reiterándose que menos del 5% del total recepcionado en leche fresca es dedicada a la comercialización en presentación de leche, orientando sus líneas de producción a derivados lácteos como quesos, mantequilla, entre otros.

Adicionalmente, se hace referencia a observaciones en los aspectos de abastecimiento de la materia prima principal, que tienen que ver con la calidad, aspectos sanitarios, de adulteración, de contenidos, entre otros.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Estrategias para expansión regional

Jessica Bayon Pérez (2019) en su obra Fundamentos de estrategia, menciona a una de las principales:

“...Estrategia de desarrollo de nuevos mercados: esta opción estratégica de la Matriz de Ansoff plantea si la empresa puede desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales. Para lograr llevar a cabo esta estrategia es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución. Ejemplos de esta estrategia son; la expansión regional, nacional, internacional, la venta por canal online o nuevos acuerdos con distribuidores, entre otros...” (p. 123).

La autora precisa la importancia en la estrategia de nuevos mercados, lograr identificar mercados geográficos distintos con potenciales demandantes.

“...El principal objetivo de la Matriz de Ansoff es ayudar en la toma de decisiones sobre la expansión y el crecimiento estratégico de una empresa. Los tres primeros cuadrantes de la matriz (penetración de mercados, desarrollo de nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos) corresponden a estrategias de crecimiento, mientras que el último cuadrante marca una estrategia de diversificación...” (p. 123).

Precisa la misma autora que este instrumento Matriz de Ansoff, está muy relacionado con la toma de decisiones sobre expansión y crecimiento de la empresa.

“...Dependiendo del statu quo de cada empresa en el momento del análisis, la matriz permite escoger la opción estratégica que entraña un menor riesgo para su crecimiento. La matriz recomienda el siguiente orden de elección de la estrategia a implementar: en primer lugar, la penetración de mercados, en segundo lugar, el desarrollo de nuevos mercados, en tercer lugar, el desarrollo de nuevos productos y en cuarto lugar la

diversificación. Como se puede apreciar en la aplicación de la matriz de Ansoff, toda empresa debe agotar todas las opciones de expansión antes de abordar una estrategia de diversificación...” (p.123).

En este enunciado, Bayon hace referencia a que cada empresa tiene su propia realidad y por tanto sus propias variables con sus estrategias pertinentes, las cuales implicaran reducciones de riesgos y hasta de costos.

2.2.2. Toma de decisiones empresariales

Sánchez & Etxebarria (2009) en su publicación La importancia de la toma de decisiones empresariales en la optimización de la Gestión del conocimiento, señala algo fundamental como:

“...La Toma de Decisiones ha sido, tradicionalmente, algo inherente a la función directiva, y en la actualidad adquiere un interés de primer orden debido a los procesos de delegación y autogestión desencadenados en el seno de las organizaciones. Afortunadamente, actualmente existen numerosas herramientas informáticas de apoyo a la toma de decisiones en base al conocimiento disponible; DSS, EDSS, EIS, DGS, sin embargo, es necesario el desarrollo de metodologías que discriminen aquellas decisiones clave para que su tratamiento sea prioritario. La metodología objeto de exposición transcurre por el siguiente desarrollo secuencial; identificar las áreas de conocimiento organizacional clave, diseñar un mapa de conocimiento, diseñar un sistema de almacenamiento y gestión del conocimiento y, finalmente, implantar el sistema con orientación al apoyo a la Toma de Decisiones clave...” (p. 1737).

Estos autores reiteran la importancia de modelos realizados en base a identificar conocimientos claves, diseñar su organización y gestión, así como usar metodologías pertinentes.

Hernández, M. (2013) en su obra Subjetividad y cultura en la toma de decisiones empresariales, hace referencia a que:

“...En la toma de decisiones intervienen factores estructurales, pero también la mentalidad del propio gerente, empresario o de quien tiene como peso la toma de decisiones, mediante por factores culturales y emotivos propios, que, al ser interiorizados por este mismo, permiten dar un significado y de esta manera orientar la acción de la mejor forma. Estos aspectos indican que el mercado es mucho más que el intercambio de bienes y servicios, los cuales pueden estar mediados por la maximización de la ganancia, y que la actuación del empresario esta medida por su propia subjetividad, donde se puede entender que la toma de decisiones es un proceso complejo y discontinuo...” (p. 44).

El autor puntualiza que existen factores estructurales en la Toma de decisiones, variables que hay que determinar de acuerdo a la realidad empresarial y que deberán valorarse a efectos de construir un modelo y/o matriz que sirva como instrumento práctico a las decisiones empresariales.

Matriz de Ansoff

La matriz de Ansoff es también conocida como matriz Producto/Mercado o Vector de crecimiento. Su objetivo principal es servir de guía a las empresas que buscan crecer. Ya sea en el mercado en el que actualmente participan o en otros mercados aún no explorados.

a. Origen de la matriz

La matriz de Ansoff fue creada por Igor Ansoff, un matemático y economista ruso cuyos padres emigraron a Estados Unidos tras la guerra civil que se desencadenó luego en la revolución rusa.

Ansoff es conocido como “el padre de la administración estratégica” y entre sus obras se encuentran: **Corporate Strategy (1965)**, **Business Strategy (1969)**, **Strategic Management (1984)**, **The Firm: Meeting The Legacy Challenge (1986)** y **The New Corporate Strategy (1989)**.

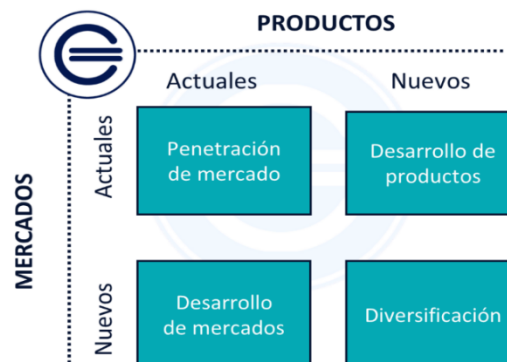
b. Cómo funciona la matriz de Ansoff

El principal objetivo de la matriz de Ansoff es identificar oportunidades de crecimiento y para esto, el primer paso consiste en relacionar productos y mercados de acuerdo a si estos son actuales o nuevos.

Con esta información, se crea la matriz. En el eje horizontal se ubican los productos, mientras que en el eje vertical se ubican los mercados. Ambas variables (productos y mercados) se subdividen en dos categorías: nuevos o actuales. Como resultado, se obtendrán cuatro cuadrantes, cada uno de ellos identifica una particular estrategia de crecimiento: penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados y diversificación.

En la siguiente imagen vemos a la matriz de Ansoff con sus cuatro cuadrantes:

Figura N° 1



Elaboración por Economipedia

c. Estrategias de la matriz de Ansoff

4.1. Las estrategias de la matriz son las siguientes:

- **Penetración de mercado: Corresponde al primer cuadrante que es la combinación de mercados y productos actuales. En este caso la estrategia tiene como objetivo incrementar la cuota en el 369mercado, es decir, aumentar las ventas con los mismos productos. Para lograrlo se realizan una serie de actividades entre las que se encuentran:**
- **Aumentar las actividades publicitarias y promociones con el fin de atraer más clientes**
- **Captar las preferencias de clientes de nuestros competidores**
- **Aumentar el consumo de los clientes actuales a través de promociones especiales para ellos, descuentos, etc.**

4.2. La estrategia de penetración es una de las que entrega un mayor nivel de seguridad a la empresa ya que conoce muy bien sus productos y el mercado. De todos modos, puede requerir un esfuerzo importante lograr crecer si el mercado está cerca de su punto de saturación.

- **Desarrollo de nuevos mercados: Es el cuadrante de la combinación productos actuales con nuevos mercados. En este caso el objetivo de la estrategia consiste en identificar nuevos mercados en los cuales nuestros productos puedan ser valorados. Los nuevos mercados pueden incluir nuevos segmentos de consumidores, mercados nacionales no explorados o incluso mercados internacionales. Las principales actividades que se aplican en esta estrategia son:**
 - **Desarrollo o expansión de nuevos canales de distribución**
 - **Atraer clientes de otros segmentos del mercado**

- **Participar de ferias internacionales, presentar los productos y conseguir clientes en el extranjero**
- **Publicidad a nivel internacional**
- **Desarrollo de productos: Corresponde al cuadrante de la combinación nuevos productos en mercados actuales. El objetivo de esta estrategia consiste en crear y desarrollar productos novedosos (ya sea por calidad, diseño, nuevas funciones, etc.) que puedan ser vendidos en el mercado actual. Entre las actividades necesarias para llevar a cabo la estrategia se encuentran:**
 - **Lanzamiento de nuevos productos**
 - **Crear nuevas gamas de producto diferenciando por calidad (por ejemplo: reloj normal y reloj de lujo)**
 - **Crear productos con nuevos modelos o tamaños**
 - **Introducir mejoras técnicas o de diseño relevantes**
 - **Crear más variedades del producto: por ejemplo, versión light, distintos sabores, distintos colores, etc.**
- **Diversificación: Es el cuadrante con la combinación nuevos productos en nuevos mercados. Aquí el objetivo de la estrategia consiste en abrir nuevos mercados a través de la venta de productos nuevos. Es una estrategia riesgosa pero que puede ser rentable si es llevada a cabo con éxito. Entre las actividades necesarias para llevar a cabo esta estrategia se encuentra una combinación de las actividades de desarrollo de productos y desarrollo de mercados.**

2.4. Definición de términos básicos

Estrategias

- Las **estrategias** son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada. (Koontz, 2004, p. 07)
- La **estrategia** es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. (Chandler, 2003, p. 05).
- “La **estrategia** requiere **que** los gerentes analicen su situación presente y **que** la cambien si es necesario. Parte de su **definición** partía de la idea **que** los gerentes deberían saber **qué** recursos tenía su empresa y cuáles debería tener”. (Porter, 1980, p. 08).

Expansión de la empresa

- El **crecimiento empresarial** supone no sólo un incremento de las magnitudes económicas, sino también de la complejidad de la organización empresarial, surgiendo una cierta polémica sobre si es el crecimiento el que condiciona la dimensión o, si es la búsqueda de una determinada dimensión óptima la que condiciona el crecimiento. (Correa Rodríguez, 2001, p. 80).

Estrategia de crecimiento

- La **estrategia de crecimiento** consiste en buscar un ritmo de desarrollo compatible con su capacidad de financiación y control del crecimiento. Este objetivo de crecimiento equilibrado es forzado a la vez por factores humanos (crecimiento

controlable) y por factores financieros (crecimiento sostenible). (Sallenave, 1984, p. 97).

Penetración de mercados

- Crecimiento de una compañía al aumentar las ventas de los productos actuales, en los segmentos de mercado actuales, sin modificar el producto» (P. Kotler, 2012, p. 44).
- El porcentaje del mercado meta que comprará el producto» (Koontz, 2016, p. 202).
- Es el trabajo de expandir marcas para ganar más consumidores dentro de sus segmentos, sin tener que lanzar nuevos productos. Este trabajo pasa por estrategias de acercamiento y engagement, creando nuevos significados y garantizando que el público tenga más interés en la empresa y lo que vende (K. Ferreyra, 2020, p. 01).

Toma de decisión empresarial

- Estructura básica concerniente a la óptima distribución de los recursos escasos en la economía de una empresa (P.Keat, Young, 2004, p. 04)
- Es el proceso por el que se escoge una opción entre varias posibles a la hora de afrontar un problema y solucionarlo o para determinar cómo se llevará a cabo determinadas acciones que afecten a la **empresa**, tanto en su conjunto como en áreas más pequeñas de la misma (Grupo Ático, 2020, p. 01).

2.5. Operacionalización de variables

Variable independiente

Modelo de estrategias para expansión

Variable dependiente

Toma de decisiones empresarial

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variables		Definición conceptual	Indicadores	Instrumentos
Independiente	Modelo de estrategias para expansión	Una herramienta que busca el desarrollo de un producto o negocio hacia la ampliación de los mercados tradicionales.	Mercados a expandir . Líneas de productos . Incremento ventas Satisfacción de clientes . Por calidad . Por precio . Por acceso Retorno de inversión . Capacidad de planta . Tamaño de inversión	Encuestas Encuestas Registro producción y Registro de costos
Dependiente	Toma de decisiones empresarial	Proceso por el que se escoge una opción y acciones, entre varias posibles a la hora de afrontar un problema / situación y solucionarlo.	Rentabilidad . Incremento por región Competitividad . Producto diferenciado . Frecuencia de compra (precio y costos)	Metodología económica financiera Entrevistas y encuestas

CAPITULO III. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1. Tipo de investigación

La investigación es de tipo Aplicada debido a que utiliza instrucciones adoptadas con anterioridad demostrando evidencias necesarias, Para Murillo (2008), la investigación aplicada recibe el nombre de “investigación práctica o empírica”, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación.

La investigación es de nivel descriptivo (Tevni Grajales,2002,p.15), debido a que se realizara un análisis de la realidad utilizando una serie de variables estratégicas para la expansión regional, consistente básicamente en recopilar información de demanda, clasificándola por regiones distintas, procesarlas y analizarlas, para acceder al problema de investigación, su explicación y trazar estrategias; describiéndose tendencias de consumo en derivados lácteos de Cajamarca, por parte de clientes con distintos orígenes regionales, para señalar características de los mismos con relación a estos productos y poder identificar las variables más relevantes en su toma de decisiones, para analizar y medir resultados de la comercialización y de rentabilidad.

3.2. Diseño de investigación

El presente estudio, trata de un diseño no experimental, porque no cumple con pruebas y manipulación adrede de variables, es de carácter exploratorio, ya que a través de la investigación se busca un Modelo de estrategias aun no estudiado y que contribuirá con una mejor toma de decisiones para la expansión y mayor rentabilidad.

3.3. Área de investigación

A efectos del presente estudio, se solicitó a la empresa el registro de productos ofertados en los años 2021 – 2022, así como información adicional sobre precios, presentaciones, composición, beneficios, entre otros.

3.4. Unidad de análisis

Se estudiará a los actuales consumidores de derivados lácteos en las tiendas de Cajamarca, con énfasis en los clientes no locales y potenciales clientes en las regiones de orígenes (Lima, La Libertad o Lambayeque), generando información relevante para la empresa y su toma de decisiones sobre futura expansión, siendo importante la selección y clasificación de variables, además del análisis comparativo de los mismos.

3.5. Población

La población a ser investigada, estará conformada por los consumidores actuales de la empresa Lácteos Huacariz, compuesta por clientes locales y clientes turistas que son atendidos mensualmente y provienen de distintas regiones.

3.6. Muestra

Está compuesta por un conjunto de información recopilada, sobre variables estratégicas, aplicada a clientes y donde se utilizará el muestreo probabilístico aleatorio simple, sobre la base del número de compradores encontradas en el registro de ventas promedio mensual en la empresa Lácteos Huacariz.

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

Donde:

Margen de error deseado = $e = 0.05$

Tamaño de población = $N =$ Promedio mensual clientes = 2,956

Proporción esperada que cumple la característica deseada. Valor de $p = 0.5$

Proporción esperada que no cumple la característica deseada. Valor de $q = 0.5$

Nivel de confianza = 88%

Tamaño de muestra = 75

3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.7.1. Métodos de investigación

3.7.1.1. Método de recolección y análisis de datos

Se estudiarán datos recopilados, los cuales se procesarán, analizarán y luego compararán por regiones como potenciales sedes comerciales, para obtener variables o factores de decisión más importante, tratando de explicar cuáles son las causas de compra. Para ello se plantea una hipótesis considerando que un conjunto de estrategias para expansión regional (variable independiente), influirá en la toma de decisiones de la empresa (variable dependiente).

3.7.2. Técnicas de investigación

Debido a la naturaleza de la investigación, y a la recopilación de información, tanto de fuente primaria como secundaria, se usaron tres:

- Análisis Bibliográfico de fuentes secundarias para obtener variables referentes y facilitar proceso de formulación encuesta.
- Entrevistas, con especialistas para identificar y darle valor a variables estratégicas.

- Encuestas, formuladas con ayuda de especialistas, mide características de clientes.

3.7.3. Instrumentos

Para el análisis respectivo, se usó como instrumentos:

- a. Ficha de formulación de variables estratégicas más relevantes.
- b. Entrevista a especialistas.
- c. Encuesta a clientes,

Dichos instrumentos fueron convalidados por un especialista en el tema.

3.8. Técnicas en análisis de datos estadísticos

La recolección de datos será de manera organizada, en base a una medición numérica, clasificada y discriminada por región de procedencia de los clientes. Para el análisis de datos, se usará el paquete Excel, que contiene procesos y funciones sobre tratamientos estadístico y los procedimientos que se siguen. Los datos obtenidos se tabularon lógicamente y estadísticamente, siguiendo el orden referente a las variables pertinentes utilizadas.

- a. Se cuantifican las variables estratégicas y clientes por procedencia.
- b. Se ordenan y clasifican por frecuencias, con el Microsoft Excel.
- c. Análisis de estadísticas.
- d. Se determina matriz valorada de estrategias para expansión regional.

3.9. Interpretación de datos

Se presentan cuadros, tablas y gráficos, contribuyendo a una debida interpretación de los resultados absolutos y relativos.

CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSION

Generalidades de la empresa Lácteos Huacariz SAC

Presentación

Lácteos Huacariz SAC es una empresa regional, que elabora y comercializa derivados de la leche, con inicio de operaciones en el año 1992; además, como consecuencia de un trabajo planificado y organizado ha logrado consolidarse, como una empresa líder en el sector lácteo de la región Cajamarca. Produce una serie de presentaciones en el sector lácteos: quesos frescos, semiduros, duros, y mantecosos; mantequilla, yogurt frutado, bebible, semidescremado, pro biótico y natural; manjar blanco, entre otros.

Los procesos se inician con el acopio de leche fresca, para pasar por un pasteurizado y luego elaboración de distintas presentaciones, con controles de calidad e inocuidad, por recursos humanos calificados y supervisión de un equipo calificado de técnicos y profesionales, para obtener productos nutritivos y saludables.

Visión

Consolidarnos como una empresa líder en la producción y comercialización de productos lácteos en la región norte del país, comprometidos con brindar a nuestros clientes productos de alta calidad, y siendo un ejemplo de responsabilidad social empresarial con nuestros trabajadores y la sociedad.

Misión

Somos una empresa cajamarquina dedicada a la elaboración de productos lácteos de alta calidad, orientada a la plena satisfacción de nuestros clientes, compitiendo cada vez en

mercados más exigentes. Por ellos, utilizamos la tecnología adecuada y un equipo calificado de profesionales.

Compromisos

- . Cumplimiento de obligaciones, en un marco de honestidad y transparencia.
- . Dedicación al trabajo, superación permanente para cumplir exigencias de clientes.
- . Cultura del éxito, elevados estándares de calidad y capacitación constante.
- . Responsabilidad social, desarrollo sostenible en ingresos, educación y ambientales.

4.1. Resultados de la investigación

4.1.1. Descripción del producto y presentaciones

El insumo principal es la leche, el cual pasa por una serie de procesos:

- a. Acopio de proveedores ganaderos y control de la leche recibida.
- b. Pasteurización y enfriamiento
- c. Proceso productivo de acuerdo a presentación final
- d. Proceso de envasado y etiquetado
- e. Almacenaje de productos terminados
- f. Despacho y distribución de productos terminados a tiendas
- g. Realizar el mantenimiento a los equipos de producción

Las diferentes presentaciones de los lacteos en Huacariz, se divide en varias líneas:

Lineas de productos	Tipo	Presentacion
Quesos	Mantecoso	150,200,350,400,500,700 gr
	Maduro	1 Kg
	Andino	Con aceitunas
	Suizo	Con pecanas
	Fresco	A granel 1Kg
	Parmesano	Al vacío 1 Kg
		Al vacío 1 Kg
		Taper 200 gr

	Mozarella	1 Kg
	Paria	1 Kg
	Ricotta	250 gr
	Tilsit	
	Ahumado	1 Kg
	Babysuizz	1 Kg
	Con pecanas	
	Con aceitunas	
	Dambo	1 Kg
	Edam	1 Kg
	Finas hierbas maduro	1 Kg
	Gouda	1 Kg
Mantequilla		100 gr 200 gr 400 gr
Manjar blanco	A granel	
	Balde	½ Kg
	Taper	1 Kg
		½ Kg
		¼ Kg
		1 Kg
Yogur	Bebible	1 Lt
		500 ml
	Frutado	1 Lt
		500 ml
	Light	1 Lt
	Natural	1 Lt
		500 ml
	Pro biótico	1 Lt
Natilla	Lata	¼ Kg
	Taper	½ Kg
Quesillo	Al vacío	1 Kg
Crema de leche		

Fuente: Lácteos Huacariz SAC

Elaboración: Propia

4.1.2. Variables estratégicas señaladas por especialistas (Ficha de formulación)

El presente estudio tiene como finalidad, presentar la información obtenida por la aplicación de las técnicas de investigación, para lo cual se ha formulado Fichas de información con la validación por especialistas, a efectos de recopilar datos cuantitativos sobre gustos, imagen, disponibilidad, entre otros, en la aplicación de encuestas a clientes actuales de los productos lácteos que ofrece Huacariz SAC.

- A. En la entrevista a los especialistas en lácteos de 3 organizaciones comprometidas, manifiestan lo siguiente:
- Las causas por las cuales, los visitantes se hospedan en sus establecimientos son las siguientes:
 - a) Por una buena atención al huésped,
 - b) Por una buena limpieza del hospedaje,
 - c) Por los lugares turísticos que pueden conocer cerca a dichos establecimientos.

 - En relación al flujo de visitantes y si los porcentajes mas altos que recurren al sector hotelero, se dan en temporadas altas, estos directivos explican lo siguiente:
 - a) En el mes de junio por la fiesta patronal de San Juan Bautista,
 - b) En el mes de Setiembre por la fiesta patronal del Señor de los Milagros.

 - Las principales quejas y/o malestar que presentan los huéspedes por los servicios, son:
 - a) El ruido de los demás huéspedes,
 - b) Agua temperada en el mes de invierno,
 - c) La adición de otra almohada,
 - d) Expansión del hospedaje,

 - Respecto al personal, si cuentan con especialización y/o capacitaciones, observamos que los directivos dan gran importancia al personal y sus capacidades para realizar los distintos servicios, es por ello que se obtuvo la misma respuesta de los tres directivos, los cuales toman de vital importancia el entrenamiento en los temas de atención al cliente.
 - a) Capacitaciones sobre atención al cliente
 - b) Capacitaciones sobre como promocionar el turismo local

- Se ha observado que respecto a las actividades de los hospedajes y su relación con promocionar el turismo local, se observa una opinión conjunta entre los directivos, los cuales trabajan con la municipalidad provincial de San Pablo para fomentar el turismo mediante una buena atención a los clientes y el uso de las redes sociales.
 - a) Capacitaciones sobre los lugares turísticos de la ciudad
 - b) Uso de las redes sociales

- Por último, nos enfocamos en la opinión de los directivos para obtener nuevas maneras de fomentar el turismo en la región, las cuales son:
 - a) Corredores turísticos,
 - b) Folletos turísticos.

Respecto a las entrevistas a los directivos observamos la importancia que ellos aplican en ofrecer una buena atención al cliente, así como también mantener los lugares turísticos abiertos, para así de acuerdo al Cuadro 07, se presente un mayor número de turistas que ingresan a la provincia de San Pablo.

4.1.3. Caracterización de los clientes

Las conductas de clientes que gustan y compran productos de Lácteos Huacariz SAC en la ciudad de Cajamarca, son importantes en la medida que permitirá tener apreciaciones sobre los mismos en otras regiones del Perú, que sirven para una eficaz toma de decisiones, así como diseñar una estrategia para la comercialización más fundamentada.

Para ello, se ha formulado una encuesta estructurada, que permitirá captar la opinión y satisfacción de los clientes de lácteos ofertados.

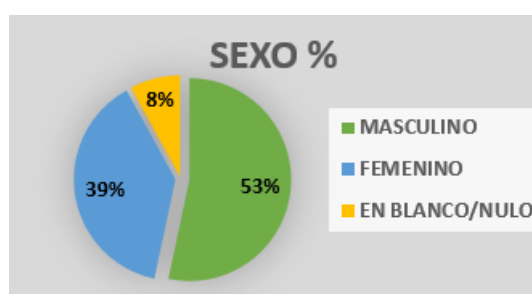
Las diversas presentaciones presentadas, están enfocados en ofrecer a los clientes un producto sabroso, nutritivo y saludable. Dichos clientes presentan diversas conductas consistentes en:

INFORMACION GENERAL

4.1.3.1. Sexo: Más del 50% de compradores de productos lácteos que asisten a tiendas de lácteos en Cajamarca son varones, estimándose una gran participación de viajeros por trabajo y turistas.

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Masculino	40	53.33%
Femenino	29	38.67%
En blanco/nulo	6	8.00%
TOTAL	75	100.00%

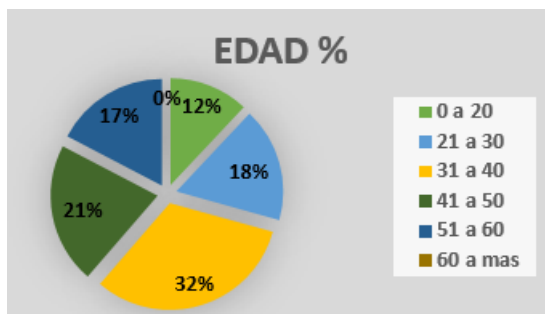
Elaboracion: Propia



4.1.3.2. Edad: Los compradores de productos lácteos se concentran entre los 31 y 50 años, que llegan al 53% y se estiman trabajan y tienen poder adquisitivo.

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
0 a 20	9	12.00%
21 a 30	13	17.33%
31 a 40	24	32.00%
41 a 50	16	21.33%
51 a 60	13	17.33%
60 a mas	0	0.00%
TOTAL	75	100.00%

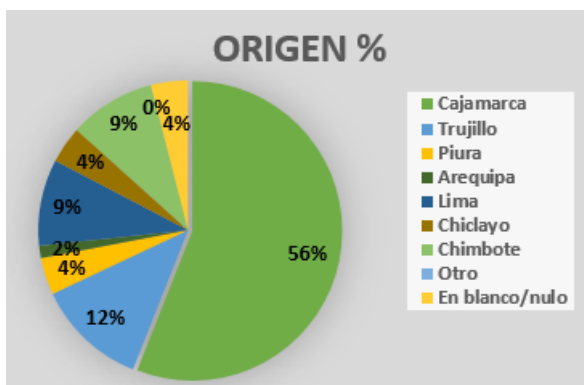
Elaboracion: Propia



4.1.3.3. Origen: Evidentemente, los compradores de productos lácteos se concentran en los propios cajamarquinos de la capital y de provincias, luego los que vienen de La Libertad, Lima y Chimbote.

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Cajamarca	42	56.00%
Trujillo	9	12.00%
Piura	3	4.00%
Arequipa	1	1.33%
Lima	7	9.33%
Chiclayo	3	4.00%
Chimbote	7	9.33%
Otro	0	0.00%
En blanco/nulo	3	4.00%
TOTAL	75	100.00%

Elaboracion: Propia

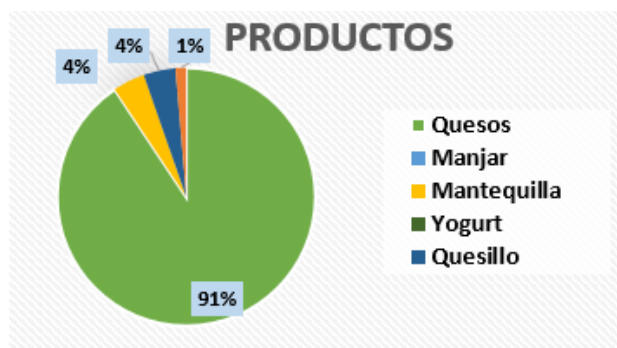


SOBRE EL PRODUCTO

4.1.3.4. Producto lácteo de Cajamarca que más le agrada:

PRODUCTOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Quesos	68	91%
Manjar	0	0%
Mantequilla	3	4%
Yogurt	0	0%
Quesillo	3	4%
Otro	0	0%
En blanco/nulo	1	1%
TOTAL	75	100%

Elaboracion: Propia

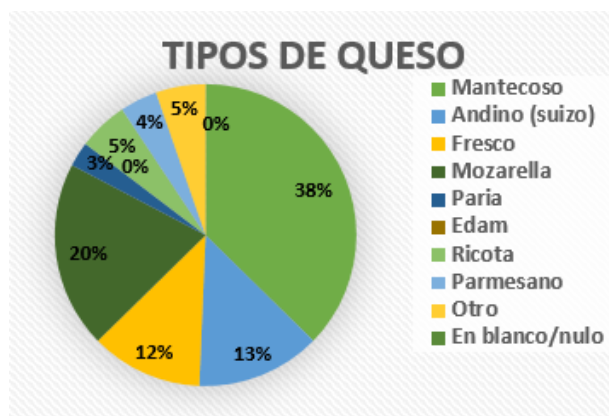


Los compradores de lácteos en la región Cajamarca, prefieren adquirir y consumir quesos (91% del total de encuestados), sobre la mantequilla, quesoillo, manjar blanco, yogurt, entre otros.

4.1.3.5. Tipo de queso que más agrada

TIPO QUESO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mantecoso	28	37%
Andino (suizo)	10	13%
Fresco	9	12%
Mozarella	15	20%
Paria	2	3%
Edam	0	0%
Ricota	4	5%
Parmesano	3	4%
Otros	4	5%
En blanco/nulo	0	0%
TOTAL	75	100%

Elaboracion: Propia

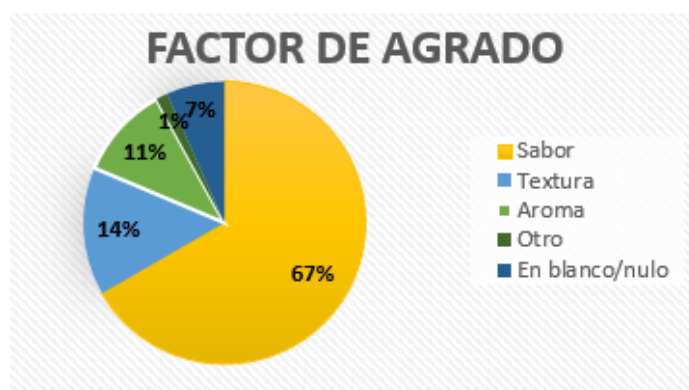


Siendo los quesos la línea de productos más demandados, se encuentra los quesos Mantecosos (38%), Mozzarella (20%) y el Andino/Suizo (13%), como los más solicitados, tanto por los visitantes y turistas regionales, al igual que los de otras regiones del país.

4.1.3.6. Porque factor le agrada más los quesos

FACTOR AGRADO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sabor	50	67%
Textura	11	15%
Aroma	8	11%
Otro	1	1%
En blanco/nulo	5	7%
TOTAL	75	100%

Elaboracion: Propia

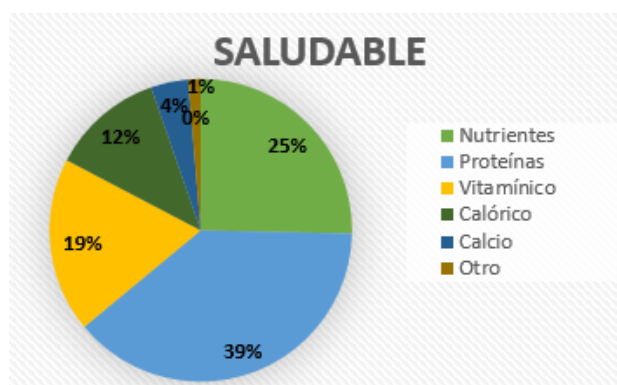


Los compradores de lácteos en la región Cajamarca, prefieren adquirir y consumir quesos básicamente por su sabor (67%), por su textura (15%) y por su aroma (11%), lo cual tiene mucho que ver con la calidad de leche y los procesos productivos para su elaboración.

4.1.3.7. Porque factor considera saludable al queso

SALUDABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nutrientes	19	25%
Proteínas	29	39%
Vitamínico	14	19%
Calórico	9	12%
Calcio	3	4%
Otro	1	1%
En blanco/nulo	0	0%
TOTAL	75	100%

Elaboracion: Propia

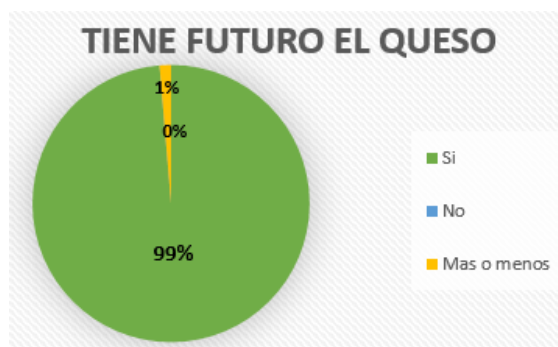


Los visitantes y turistas que adquieren lácteos en la región Cajamarca, consideran su contenido proteico (39%) como el mayor factor saludable, luego los distintos nutrientes y vitaminas, entre otros; todo ello es parte del valor agregado, importante en la conducta alimenticia actual, tanto regional como nacional.

4.1.3.8. Considera que el queso tiene futuro

TIENE FUTURO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	74	99%
No	0	0%
Mas o menos	1	1%
TOTAL	75	100%

Elaboracion: Propia



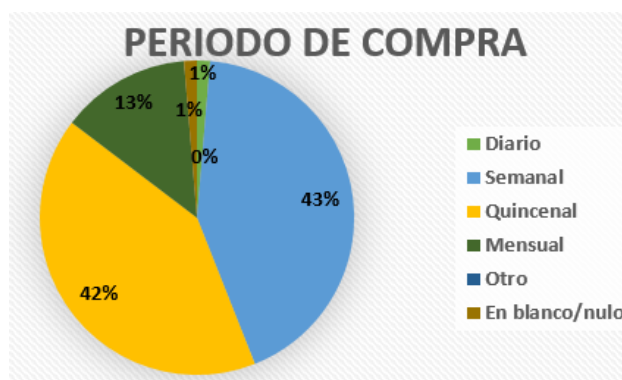
Casi la totalidad de los compradores de lácteos en la región Cajamarca (99%), coinciden que este producto tiene un alto potencial de crecimiento como alimento y parte de la dieta de los consumidores peruanos.

SOBRE LA DEMANDA

4.1.3.9. Frecuencia de compras

PERIODO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diario	1	1%
Semanal	32	43%
Quincenal	31	41%
Mensual	10	13%
Otro	0	0%
En blanco/nulo	1	1%
TOTAL	75	100%

Elaboracion: Propia

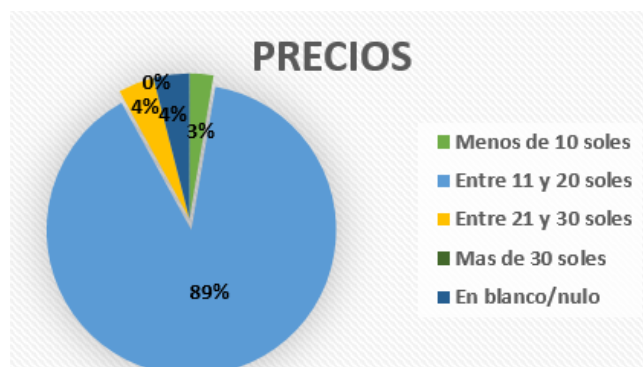


Los visitantes y turistas compradores de lácteos en la región Cajamarca, manifiestan una alta frecuencia de compras, concentrados en adquisiciones semanales (43%) y quincenales (42%), lo cual es importante como variable para la expansión.

4.1.3.10. Cuanto está dispuesto a pagar por un kilo de queso con buena calidad

PRECIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 10 soles	2	3%
Entre 11 y 20 soles	67	89%
Entre 21 y 30 soles	3	4%
Mas de 30 soles	0	0%
En blanco/nulo	3	4%
TOTAL	75	100%

Elaboracion: Propia

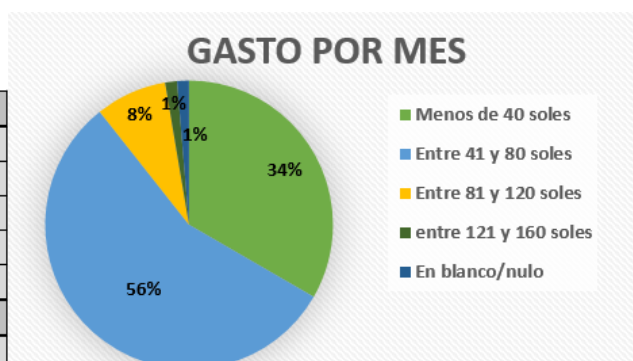


Los compradores de lácteos en la región Cajamarca, prefieren pagar precios entre S/. 11 y S/. 20 (89%), lo cual indica el nivel socio económico de estos segmentos poblacionales, variable importante sobre la importancia de producir mas para reducir costos.

4.1.3.11. Cuánto gasta en quesos mensual

GASTO POR MES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 40 soles	25	33%
Entre 41 y 80 soles	42	56%
Entre 81 y 120 soles	6	8%
Entre 121 y 160 soles	1	1%
En blanco/nulo	1	1%
TOTAL	75	100%

Elaboracion: Propia

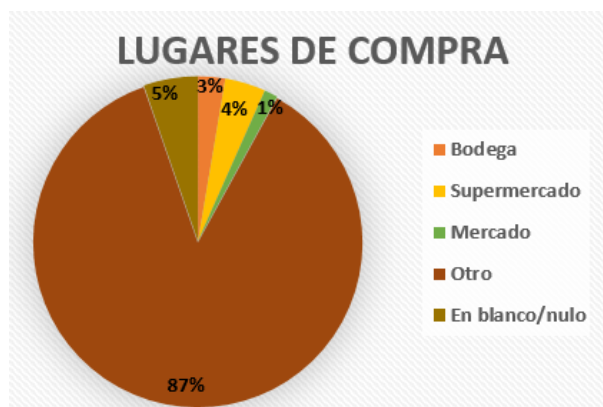


Los compradores de lácteos en la región Cajamarca, generalmente consumen entre S/. 41 y S/. 80 (56%) además que un 34% consume menos de S/. 40 en periodos mensuales. Lo cual también es una variable básica para evaluar las proyecciones de expansión regional.

4.1.3.12. Donde prefiere comprar

LUGAR DE COMPRA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bodega	2	3%
Supermercado	3	4%
Mercado	1	1%
Otro	65	87%
En blanco/nulo	4	5%
TOTAL	75	100%

Elaboracion: Propia

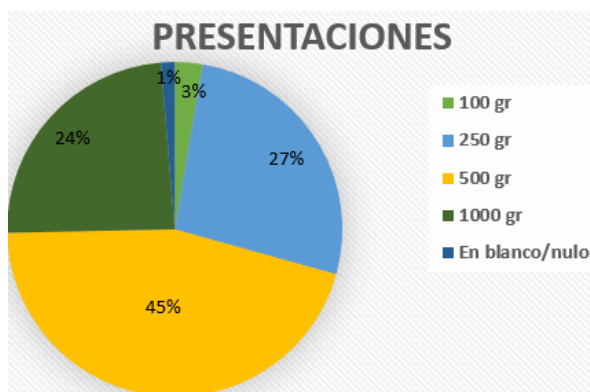


Los compradores de lácteos en la región Cajamarca, prefieren adquirir quesos en tiendas especializadas pertenecientes a la pequeña y mediana empresa. Lo cual es valioso en una estrategia de expansión para esta línea de productos.

4.1.3.13. Qué presentación prefiere comprar

PRESENTACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
100 gr	2	3%
250 gr	20	27%
500 gr	34	45%
1000 gr	18	24%
En blanco/nulo	1	1%
TOTAL	75	100%

Elaboracion: Propia

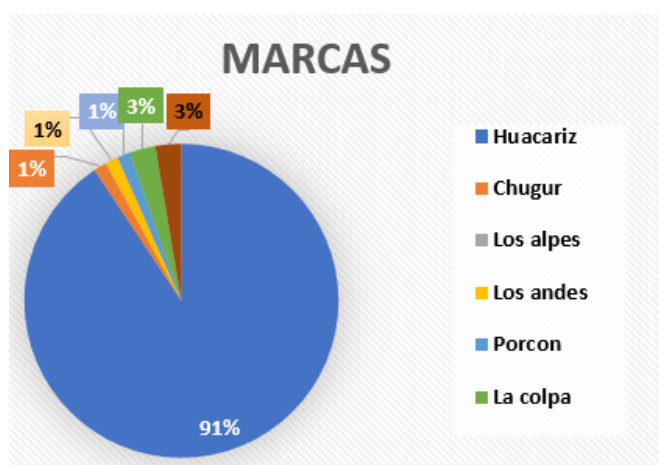


Los compradores de lácteos en la región Cajamarca, prefieren adquirir quesos en presentaciones de 500 gr (45%), de 250 gr (27%) y de 1 Kg (24%).

4.1.3.14. Cuando compra queso en Cajamarca, que marca prefiere

MARCAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Huacariz	68	91%
Chugur	1	1%
Los alpes	0	0%
Los andes	1	1%
Porcon	1	1%
La colpa	2	3%
Otro	0	0%
En blanco/nulo	2	3%
TOTAL	75	100%

Elaboracion: Propia

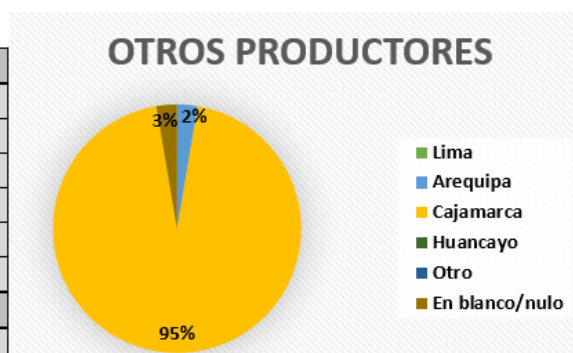


Los compradores de lácteos en la región Cajamarca, prefieren adquirir marcas como Huacariz, La Colpa, Chugur, Porcón y Los Andes, indudablemente existe un margen a favor de la empresa investigada .

4.1.3.15. Prefiere quesos de

LUGARES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Lima	0	0%
Arequipa	2	3%
Cajamarca	71	95%
Huancayo	0	0%
Otro	0	0%
En blanco/nulo	2	3%
TOTAL	75	100%

Elaboracion: Propia



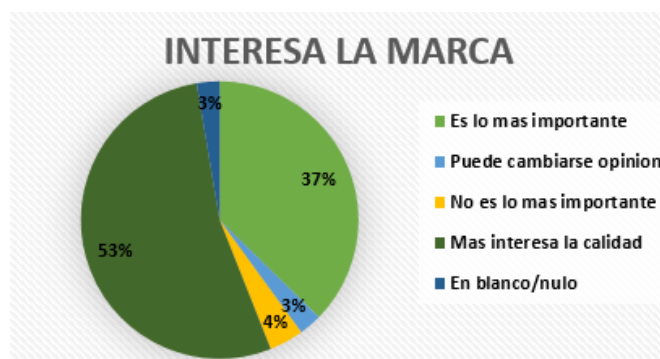
Los compradores de lácteos en la región Cajamarca, se inclinan a la compra de productos locales (95%), aunque se debe resaltar que también se menciona y recuerda productos lácteos arequipeños.

SOBRE LA OFERTA

4.1.3.17. Al momento de comprar un queso, se fija en la marca

INTERESA LA MARCA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Es lo mas importante	28	37%
Puede cambiarse opinion	2	3%
No es lo mas importante	3	4%
Mas interesa la calidad	40	53%
En blanco/nulo	2	3%
TOTAL	75	100%

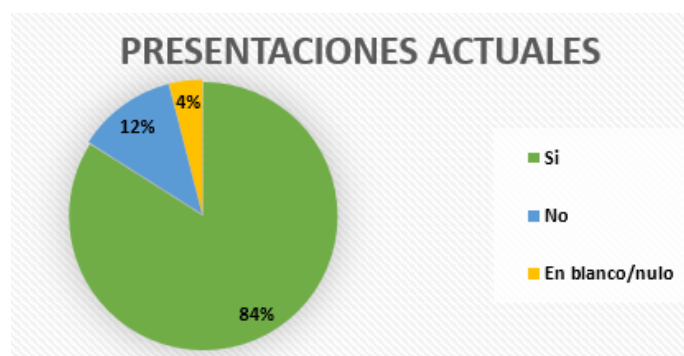
Elaboracion: Propia



Los compradores de lácteos en la región Cajamarca, se pronuncian en un 53% que deciden por la variable calidad, antes que la marca (37%), como factor prioritario en la decisión de compra.

4.1.3.18. Le satisface las presentaciones de quesos que existen

PRESENTACIONES ACTUALES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	63	84%
No	9	12%
En blanco/nulo	3	4%
TOTAL	75	100%
Elaboración: Propia		

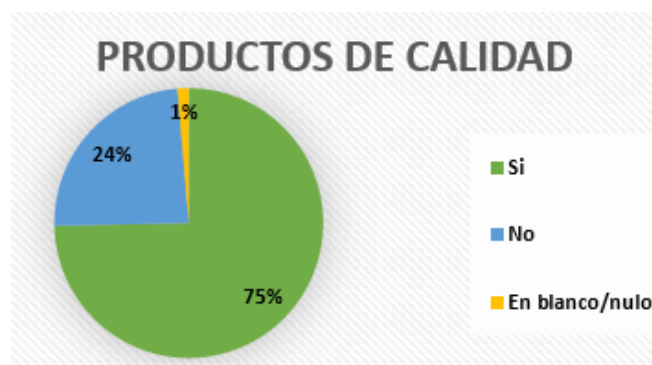


Los compradores de lácteos en la región Cajamarca, manifiestan estar de acuerdo con las presentaciones existentes de quesos (84%). Lo cual es una variable relevante en el caso de una estrategia de expansión nacional.

4.1.3.19. Considera que hay productos de mayor calidad

PRODUCTOS DE CALIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	56	75%
No	18	24%
En blanco/nulo	1	1%
TOTAL	75	100%

Elaboracion: Propia

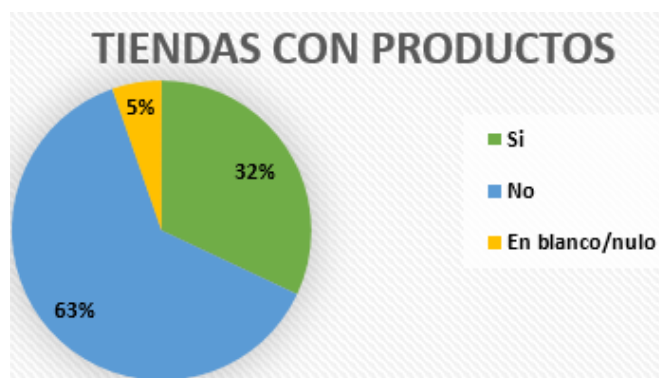


Los compradores de lácteos en la región Cajamarca, aceptan en un 75% que existen productos de mayor calidad, mientras que un 24% manifiestan que no existen quesos de mayor calidad, lo cual es importante por el posicionamiento de los mismos.

4.1.3.20. Tiene acceso a comprar el producto en tiendas cercanas

TIENDAS CON PRODUCTOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	24	32%
No	47	63%
En blanco/nulo	4	5%
TOTAL	75	100%

Elaboracion: Propia

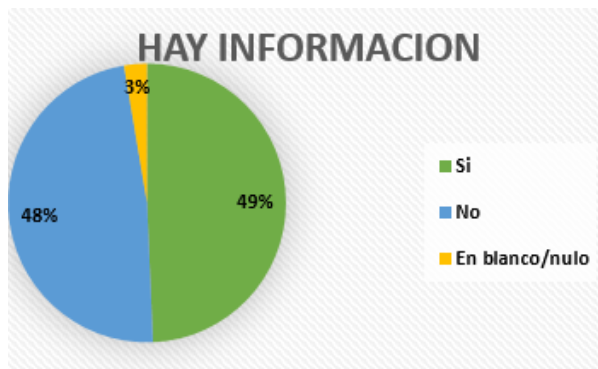


Los compradores de lácteos en la región Cajamarca, mencionan en un 63% que no tienen acceso a tiendas con productos lácteos (probablemente turistas).

4.1.3.21. Siempre cuenta con información importante sobre el queso

HAY INFORMACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	37	49%
No	36	48%
En blanco/nulo	2	3%
TOTAL	75	100%

Elaboracion: Propia

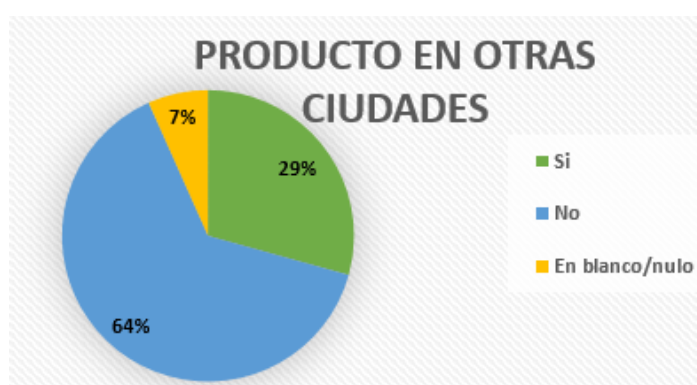


Solo un 49% en compradores de lácteos en la región Cajamarca, manifiestan contar con información relevante sobre quesos, mientras que un 48% expresan no contar con información sobre los mismos.

4.1.3.22. Tiene acceso a comprar el producto en otras ciudades

PRODUCTO EN CIUDADES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	22	29%
No	48	64%
En blanco/nulo	5	7%
TOTAL	75	100%

Elaboracion: Propia

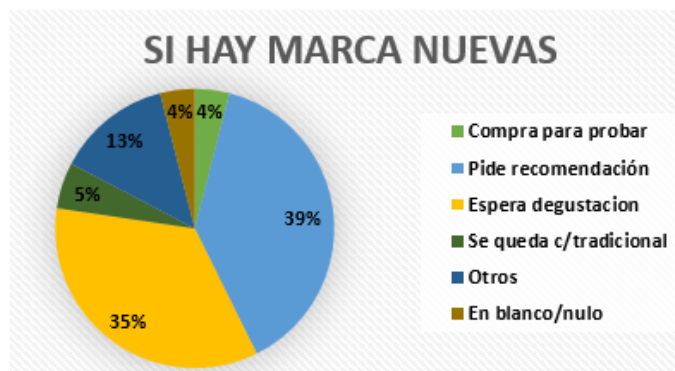


Un 64% del total de compradores en lácteos de la región Cajamarca, mencionan que no tienen acceso a comprar dichos productos en otras ciudades, lo cual indica que existe una demanda no atendida en otras ciudades.

4.1.3.23. Si encuentran una marca nueva:

SI HAY MARCA NUEVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Compra para probar	3	4%
Pide recomendación	29	39%
Espera degustacion	26	35%
Se queda c/tradicional	4	5%
Otros	10	13%
En blanco/nulo	3	4%
TOTAL	75	100%

Elaboracion: Propia

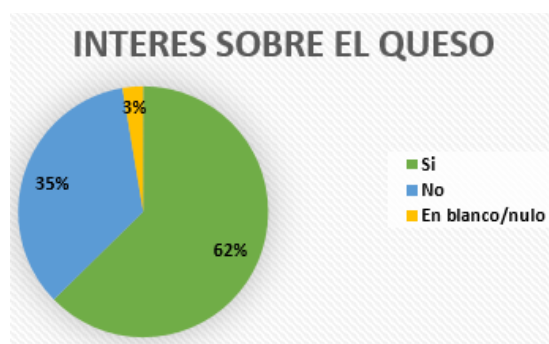


Existe un 74% de compradores en lácteos de la región Cajamarca, que ante una marca nueva pedirían recomendación o aceptarían una degustación, lo cual indica que son consumidores de compra regular, pero que también podrían comprar a la competencia.

4.1.3.24. Le interesa saber cómo se produce el queso

ELABORACION DEL QUESO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	47	63%
No	26	35%
En blanco/nulo	2	3%
TOTAL	75	100%

Elaboracion: Propia

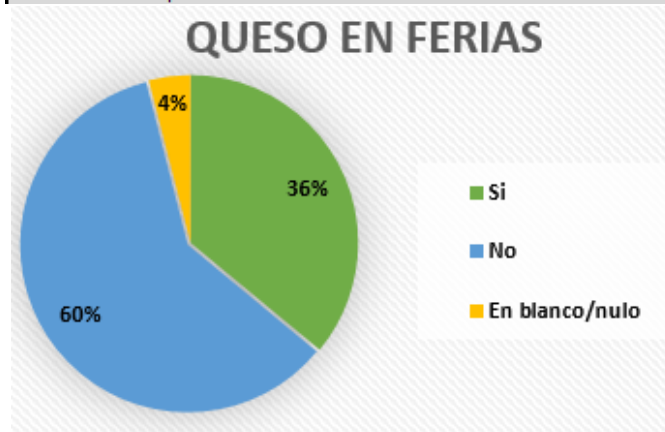


A un 63% de compradores, les interesa tener mayor información sobre los procesos de elaboración de lácteos, por tanto hay que cubrir dichas expectativas en los futuros clientes.

4.1.3.25. Ha visto el queso en ferias o eventos locales:

QUESO EN FERIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	27	36%
No	45	60%
En blanco/nulo	3	4%
TOTAL	75	100%

Elaboracion: Propia

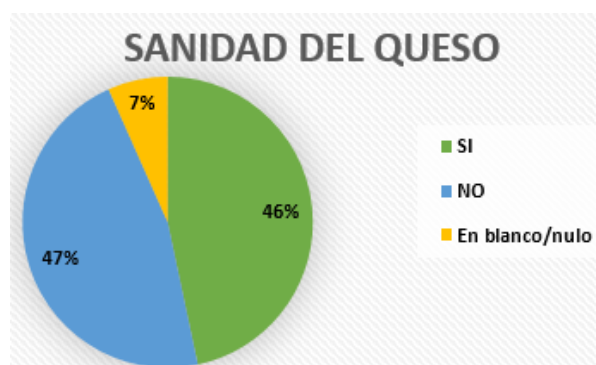


Los compradores de lácteos en la región Cajamarca, manifiestan que solo un 27% ha visto estos quesos en ferias, y un 60% dicen no haberlo visto en estos eventos regionales.

4.1.3.26. Cuenta con información sobre la sanidad del producto

SOBRE SANIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	35	47%
NO	35	47%
En blanco/nulo	5	7%
TOTAL	75	100%

Elaboracion: Propia

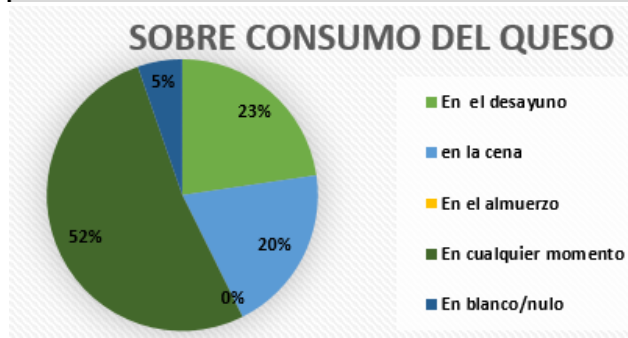


Los compradores de lácteos en la región Cajamarca, manifiestan en un 47% disponer información sanitaria sobre los mismos, y en un porcentaje similar mencionan no contar con dicha información.

4.1.3.27. Como le agrada consumir el queso

HORA CONSUMO QUESO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En el desayuno	17	23%
en la cena	15	20%
En el almuerzo	0	0%
En cualquier momento	39	52%
En blanco/nulo	4	5%
TOTAL	75	100%

Elaboración: Propia



Un 52% de compradores en quesos de la región Cajamarca, mencionan que consumen queso a cualquier hora y un 43% manifiestan que lo consumen en desayuno o durante la cena.

4.1.3.28. Cual considera la principal desventaja asociada al queso

DESVENTAJAS QUESO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Intolerancia a lactosa	31	41%
No ajusta nutricionalmente	27	36%
Ninguna	11	15%
En blanco/nulo	6	8%
TOTAL	75	100%

Elaboración: Propia

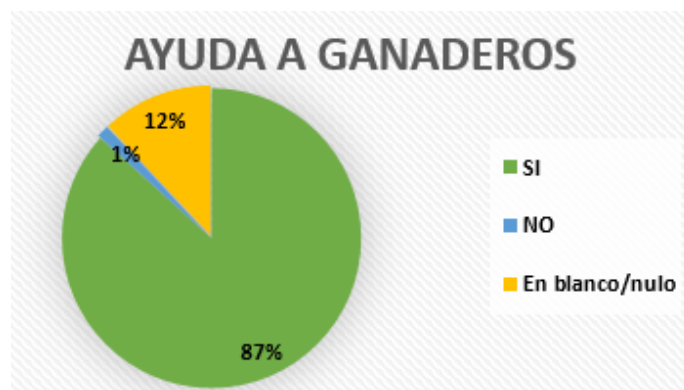


Los compradores de lácteos, manifiestan en un 41% que la mayor desventaja es la intolerancia a la lactosa y en un 36% a deficiencias nutricionales, lo cual se debe superar con mayor información y/o complementos alimenticios.

4.1.3.29. Considera que consumir queso ayuda a los pequeños ganaderos

AYUDA A GANADEROS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	65	87%
NO	1	1%
En blanco/nulo	9	12%
TOTAL	75	100%

Elaboracion: Propia



Un 87% de los compradores de lácteos en Cajamarca, conocen que estos quesos y otros subproductos son hecho generalmente con leche de pequeños ganaderos, y cuya subsistencia depende de la producción y venta de la misma.

4.1.4. Análisis e interpretación de resultados

Presentación, análisis e interpretación de resultados

El presente estudio tiene como objetivo central, evaluar variables para diseñar la Matriz de Ackoff como herramienta para medir la expansión regional en estrecha relación con la relevancia en la toma de decisiones empresarial.

Cuadro 1:

FACTORES RELEVANTES PARA CONSTRUIR MATRIZ DE ANSOFF - QUESOS	
VARIABLES	JUSTIFICACION
a. Penetración de mercados - 30%	
Que producto lácteo prefiere	<i>PM</i> 91% prefiere los quesos
Que tipo de queso prefiere	<i>PM</i> Mantecoso (37), Andino (13) y Mozzarella (20)
Con que frecuencia compra	<i>PM</i> 43% semanal 41% quincenal
Que precios son aceptables	<i>PM</i> Precios entre 11 y 20 89%
Cuanto gasta mensual	<i>PM</i> 56% 41 y 80, 33 % menos de 40
b. Desarrollo de nuevos mercados - 25%	
Consumidor se fija en marca y/o calidad	<i>DNM</i> 53% calidad y 37% marca
Consumidor tiene acceso a tiendas	<i>DNM</i> 65% no tiene acceso a tienda
Consumidor tiene información	<i>DNM</i> Se tiene información: Si (49%) No (48%)
Consumidor tiene acceso en la ciudad	<i>DNM</i> Tiene acceso en otras ciudades No 64%
Consumidor interesado en aspectos productivos	<i>DNM</i> Interesa como se produce 63% Si
Consumidor interesado en aspectos sanitarios	<i>DNM</i> 47% si y 47% no
Consumidor prefiere lácteos de Cajamarca	<i>DNM</i> Prefiere Cajamarca (93%) y Arequipa (2%)
c. Desarrollo de nuevos productos - 25%	
Que valor prefiere en un producto lácteo	<i>DNP</i> 67% por sabor, 15 % por textura y 11% aroma
Que valor agregado prefiere en un producto lácteo	<i>DNP</i> Calidad 21% Marca 17% Nutrición 15% Precio 12%
Que agregado saludable prefiere	<i>DNP</i> Proteico (39%) Nutritivo (25%) vitamínico (19%)
Que valor le da a una marca nueva	<i>DNP</i> Si 39% pide recomendación y 35% degusta
Que desventaja encuentra	<i>DNP</i> Lactosa 41% y no nutricional 36%
Que presentación prefiere	<i>DNP</i> 500gr (45%) 1,000gr (24%) 250gr (27%)
d. Estrategia de diversificación - 20%	
De acuerdo con presentación actual	<i>DIV</i> Si el 84%
De acuerdo con mejorar calidad	<i>DIV</i> Si el 75%
De acuerdo con presentarse en ferias	<i>DIV</i> No lo ve 60%
De acuerdo con consumo por horas	<i>DIV</i> 52% cualquier hora, 23% en desayuno y 20% en cena
De acuerdo con apoyar a ganaderos	<i>DIV</i> 87% de acuerdo

4.1.2. Definición del producto/servicio que se ofrece

El estudio ofrece un instrumento importante en la definición de variables que ayuden a tomar decisiones sobre hacia donde se puede expandir las empresas de productos lácteos cajamarquinos.

Grafica

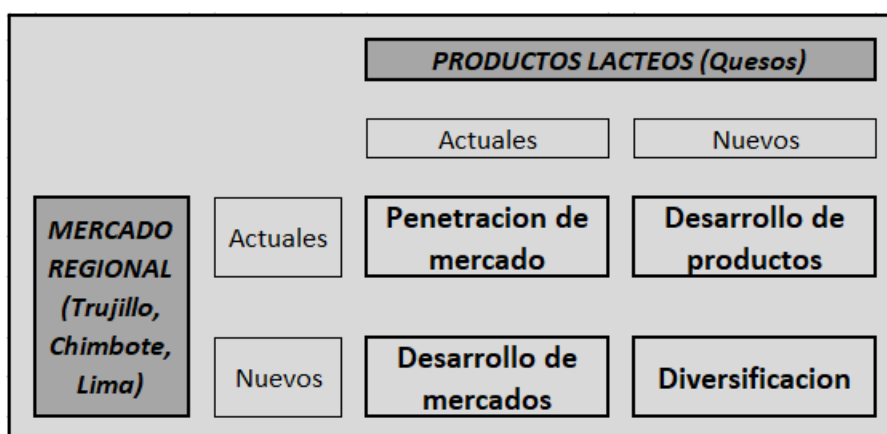
4.1.3. Definición de ciudades y/o regiones adonde expandirse.

En general, se aprecia que esta matriz es aplicable en Trujillo, Lima y Chimbote, además de Chiclayo y Piura.

4.1.4. Definición y análisis de los mercados a expandirse

- Por la cercanía geográfica se tiene a ciudades como Trujillo, Chimbote y Lima en primera instancia, y a Chiclayo con Piura, en segunda instancia.
- Por la amplitud de los mercados, es la ciudad de Lima la de mayor población, seguida por Trujillo y luego Chimbote.
- Por costos, indudablemente las ciudades más cercanas son las de menor costo en fletes, aunque también hay que mencionar que mayores volúmenes generan menor costo.
- Características a tomar en cuenta son que el 53% de consumidores son varones y que las edades de los mismos oscilan entre los 31 y 50 años.

4.1.5. Aplicación de la Matriz de Ansoff



Objetivo de la Matriz de Ansoff es ayudar en la toma de decisiones sobre la expansión y el crecimiento estratégico de una empresa en productos lácteos de Cajamarca.

Los tres primeros cuadrantes de la matriz, estrategias de crecimiento:

- a. penetración de mercados,
- b. desarrollo de nuevos mercados y
- c. desarrollo de nuevos productos.

Ultimo cuadrante marca una estrategia de diversificación

4.2. Discusión de los resultados

La presente tesis de investigación, **analiza las variables que forman parte de un modelo de evaluación para expandir su ámbito de oferta y como mejorar la toma de decisiones empresarial en la selección de ciudad para expandirse con nuevos locales de venta**, marcando diferencias por tratarse de una pequeña empresa en el sector de productos lácteos, pretendiéndose describir con los resultados de este estudio, confirmen lo planteado en la hipótesis sobre la toma de decisiones empresarial.

Seguidamente se discuten los **principales hallazgos** del presente estudio.

- a. Acorde con los resultados obtenidos, se evidencia que existe una relación estrecha entre las dos variables estudiadas. El modelo de evaluación es relevante en la toma de decisiones empresarial y por tanto en optimizar la obtención de utilidades.
- b. A pesar que el modelo de evaluación para la expansión, es aplicado generalmente en organizaciones productivas, se profundizo el análisis en la disgregación de variables, de tal manera que se obtuvo una relación con indicadores promedio que ayudaron en la determinación de la mejor decisión para ampliar locales de venta regional.
- c. Considerando que la Matriz de Ansoff cumple un rol importante en la evaluación de expansión regional, y tratándose de empresas productoras de lácteos en la región

Cajamarca; se ha otorgado un peso pertinente a los cuatro componentes que conforman dicha matriz:

- I. Penetración de mercados con un peso del 30%.
 - II. Desarrollo de nuevos mercados con un peso del 25%.
 - III. Desarrollo de nuevos productos con un peso del 25%.
 - IV. Estrategia de diversificación con un peso del 20%.
- d. Las estrategias de penetración tienen su mayor relevancia en las preferencias que existen por el producto lácteo queso (91%), con inclinación al Mantecoso, Mozzarella y Andino; además de una alta rotación semanal (43%) y con precios moderados, así como presupuesto de gastos entre 41 y 80 soles mensuales.
- e. El Desarrollo de nuevos mercados como segundo componente, se refuerza con conductas de consumidores en que estos se fijan en calidad (53%) y marca (37%), que no tienen acceso a tiendas locales (65%) ni en otras ciudades (64%), interés creciente en información productiva (63%) y sanitaria (47%), entre otros.
- f. Acerca del Desarrollo de nuevos productos, son importante los beneficios internos y externos de los mismos. El 67% de los consumidores priorizan el sabor de los quesos, el 21% priorizan calidad, el 39% valora el potencial proteico y también objetan el contenido de lactosa (41%). Acerca de la presentación, esta es la tradicional, en empaques de 500 gr, 1,000 gr y 250 gr.
- g. El componente en Estrategias de diversificación, también tiene un peso interesante, y para ello se deberá tener en cuenta mejoras en la calidad (75%), los horarios de consumo, las presentaciones actuales (84% de acuerdo), los mecanismos de promoción en ferias así como la estrategia asociada a los ganaderos productores (87%).
- h. La toma de decisiones empresarial, se ve facilitada al contar con este instrumento producto de un minucioso estudio de la conducta de consumidores actuales.

- i. Indudablemente la toma de decisiones empresarial será mas eficiente, en la medida que se conozca mas detalles sobre la conducta consumidora en las posibles ciudades a instalarse.
- j. Esta investigación cumple con aportar un diseño de modelo para evaluación de expansión regional.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Al finalizar el presente trabajo de investigación se llegó a procesar, analizar y construir un instrumento de evaluación para expansión regional, lo cual es relevante porque nos permitió conocer diferentes variables que contribuyen con los componentes conformantes de la matriz de Ansoff y permitirá optimizar toma de decisiones empresarial para elevar rentabilidad de empresas pequeñas y medianas de lácteos en Cajamarca. El análisis de la información recopilada en encuestas y entrevistas, nos permite concluir lo siguiente:

- Se logró construir la herramienta Matriz de Ansoff, la cual se puede utilizar en empresas cajamarquinas de lácteos para hacer más eficientes la toma de decisiones empresarial orientada a la selección de ciudades como puntos de venta regional, para incremento de utilidades, conociendo las variables que contribuyen a valorizar la penetración de mercados, desarrollo de nuevos mercados y de nuevos productos, así como otros componentes como diversificación.
- La aplicación de la matriz de Ansoff en esta empresa, nos permite afirmar que también se puede replicar este modelo en otras empresas similares de la región.
- Se determinó que existen variables críticas no analizadas debidamente, como son costos de inversión o dirección responsable o sistemas de control a atender con este crecimiento.

- Se diseñó un modelo de matriz Ansoff con cuatro componentes, cada uno con un peso específico, que permitirá evaluar y elegir nuevos puntos de venta regionales, optimizando las probabilidades de éxito.
- Se determinó que en el tiempo existe poca exposición al riesgo, lo cual es un factor sensible en el desarrollo de este tipo de empresas en productos lácteos regionales.

5.2. Recomendaciones

Entre las sugerencias y recomendaciones, como producto de la presente tesis de investigación podemos mencionar:

- Se recomienda a la empresa Huacariz utilizar instrumentos como la matriz de Ansoff, con variables propias por componente, en la toma de decisiones y proyectar eficientemente incremento de ventas y utilidades.
- De acuerdo a la caracterización general de clientes se recomienda poder crear una línea de productos con características energizantes a fin de poder llegar al consumidor que es menor de los 31 años de edad, así mismo a fin de poder expandirse en mas regiones se recomienda realizar campañas en las diferentes capitales, con personal externo de ventas que puedan establecer una cartera de clientes y captar nuevos focos de venta.
- Se recomienda realizar ferias enfocados en los productos de menor frecuencia de salida resaltando alternativas de uso, valor nutricional y con precio mayorista.
- Se recomienda tener alternativas en cuanto a líneas de productos enfocados a los niveles socio-económicos así como un estudio de mercado para profundizar en el consumidor a nivel socioeconómico que prefiere el producto.
- Se debe tener una mejor recopilación y procesamiento de la información, su relevancia y oportunidad, a efectos de una debida formulación de estrategias para expansión.

- Debe haber una debida capacitación o asesoramiento especializado, en el personal ejecutivo actual, más aun tratándose de un sector estratégico para expansión comercial.
- Aun sabiéndose que las variables obtenidas, son relativas por un contexto dinámico, debe actualizarse periódicamente, permitiendo cubrir los riesgos de expansión.
- Debe buscarse mecanismos para reforzar la expansión regional, y consecuentemente marca e imagen nacional.
- Diseñarse sistemas y procedimientos para obtención y actualización de instrumentos como la matriz de Ansoff.

LISTA DE REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Ablin, Amalie (2021). *Lacteos: Situacion actual, innovaciones y tendencias*. Buenos Aires, Argentina. The Food tech.

Banco Central de Reserva (2022). *Cajamarca: Síntesis de actividades económicas a Diciembre del 2021*. Trujillo, Perú. Ed. BCR.

Cohen, William (2008). *El Plan de marketing*. Madrid, España. Ed. Deusto.

Espinoza Aliaga & Jáuregui Vargas & Leveau Lujan (2012). *Plan estratégico del sector lácteo en Cajamarca*. Lima, Perú Ed. PUCP

FAO (2020). *Desarrollo de cadenas de valor sensibles al género*. Roma, Italia. Ed. FAO.

INDECOPI (2021). *Informe de lanzamiento del estudio de mercado sobre el sector lácteo en el Perú*. Lima, Perú. Web: www.indecopi.gob.pe

Kotler, Philip (2006). *Dirección de marketing*. México. 12va.Ed. Prentice Hall.

Kouzmine, Valentine (2003). *América Latina: el comercio internacional de productos lácteos*. CEPAL – Chile. Ed. Naciones Unidas.

MINAGRI (2017). *Estudio de la ganadería lechera en el Perú*. Lima, Perú. Ed. Minagri.

Morales, Victor & Ospina, Jonathan (2017). *Análisis de la cadena de valor de la industria láctea en Colombia y sus oportunidades en los mercados internacionales*. Pereira, Colombia. Universidad libre seccional Pereira.

OECD/FAO (2021). *OECD-FAO Perspectivas agrícolas 2021 – 2030*. Paris, Francia. OECD Publishing.

Sanchez & Etxebarria (2009). *La importancia de la toma de decisiones empresariales en la optimización de la Gestión del Conocimiento*. Barcelona, España. 3rd International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management.

Zafra, Silvana (2017). Informe Gloria SA. Class & Asociados, clasificadora de riesgos. Lima, Perú. www.class.pe

Zavala Pope, Mauricio (2010). *Análisis del sector lácteo peruano*. Lima, Peru. MINAGRI.

Murillo, W. (2008). La investigación científica. Consultado el 18 de abril de 2008 de <http://www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/investcientifica.shtm>