

**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

FACULTAD DE INGENIERÍA

**“PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO QUESERÍA
GUTIERREZ”**

Caso que presenta

MOISES MARTINEZ GUTIERREZ

Para obtener el grado de

**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE
VALOR con Reconocimiento de Validez Oficial de estudios de la
S.E.P., según acuerdo N° 20081720 de fecha 8 de septiembre de 2008.**

Director del Caso:

Ing. Álvaro Salinas Figueroa

AGUASCALIENTES, AGS., OCTUBRE DEL 2020

Indice	
Introducción	4
Antecedentes:	4
Panorama del queso en Mexico	4
Crecimiento y composición del mercado mexicano	5
Distribución	6
Características del Retail	7
Características del Mercado informal	8
Características del Foodservice	8
Quesería Gutierrez panorama actual	9
Competencia Regional	10
Quesería los Toños de la providencia	11
Quesería Palenque	12
Cremería D’Alba	13
Diagnostico	14
Propuesta de Solución	15
Objetivos del plan estratégico	16
Objetivo general	16
Objetivos específicos	17
Imagen de marca	18
Ventajas de tener una buena imagen de marca	20
Claves para crear una imagen de marca eficaz	21
Estructura organizacional	23
Desarrollo de la filosofía de la empresa	26
Misión	26
Visión	27
Objetivos de “Quesería Gutierrez.”	27
Propuesta de valor	27
Valores	27
Gama de productos Actual	28
Segmentación y análisis de precio.	31

Identidad de marca	32
Eslogan de Marca	33
Estrategia de distribución	34
Canal de distribución Detallista/Retail	36
Ruta Aguascalientes	37
Ruta Santiago-Pabellón de Arteaga	37
Nueva distribución de Rutas, Punto de Venta y expansión de nuevos mercados	38
Ruta Puertecito de la Virgen- Paso Blanco	38
Ruta Puertecito de la Santiago-Ojo Zarco	39
Punto de venta	40
Nuevos Mercados	40
Ruta Zacatecas-Tacoaleche	41
Ruta San Luis Potosí	41
Impacto	42
Estandarización de procesos de producción	43
Documentación de Proceso de Elaboración por variedad de queso	44
Parámetros técnicos	49
Normatividad Aplicable	50
Maquinaria y Equipo	52
Inversión	53
Finanzas	54
Corrida financiera	54
Corrida financiera para la proyección del año 2021 para Quesería Gutierrez	55
Proceso de las 3D's (Decisiones, definiciones y descripciones)	55
Costos de Ejecución	57
Proyección de Ventas por tonelada	57
Proyección de venta (precio)	57
Conclusión	58
Bibliografías	61
Anexos	64

Introducción

Antecedentes:

En México, el consumo de queso es elevado, esto se debe a la gran variedad de quesos que tenemos actualmente en el país tales como **el panela, añejo, Oaxaca, Cotija, asadero**, chihuahua, etc.

Su uso está en la mayoría de los platillos mexicanos típicos, como quesadillas, sopes, tostadas o enchiladas. Tan sólo el consumo de queso nacional es de más de 400 mil toneladas, de manera que los mexicanos consumimos actualmente entre **2.1 y hasta 6 kilos de queso al año**.

Sus estilos y sabores son resultado de diferentes tipos de leche, variaciones en el tiempo de curación y diversos tratamientos en su proceso. Se estima que en el mundo hay más de 2,000 tipos de quesos.

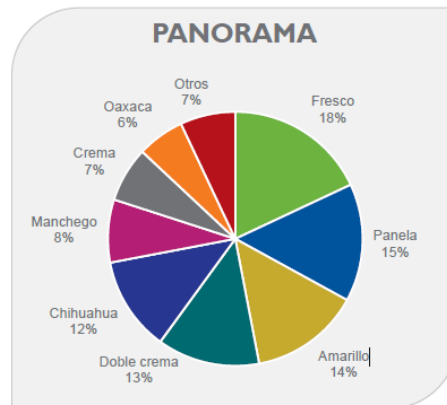
Adicional el queso es un producto de elevado valor nutricional que aporta proteínas de alto valor biológico, hidratos de carbono -fundamentalmente en forma de lactosa-, además de grasas, vitaminas y minerales como el calcio, magnesio, fósforo y zinc.

En cuanto al consumo nacional, se divide por regiones, en el norte del país (tienen mayor predilección por el queso chihuahua, asadero, Oaxaca y amarillo).

Panorama del queso en Mexico

Actualmente el panorama para la industria de productos lácteos es favorable ya que en base a datos del INEGI los índices de participación y crecimiento son los siguientes:

- Consumo creciente anual (casi 700,000 Ton para 2018) 7.8%
- Mexico 9° Lugar de Producción de queso
- Consumo promedio de 6 Kg per cápita al año y está en aumento.



Crecimiento y composición del mercado mexicano

Al día de hoy el consumidor mexicano tiene mayor preferencia por las siguientes variedades:

- Panela
- Fresco
- De Cabra
- Asadero/Chihuahua



Como tal el consumidor mexicano tiene una preferencia por los quesos frescos, de sabor suave y de precios más accesibles al contrario que el mercado para los quesos importados

Premium es mucho más limitado, principalmente por su sabor más intenso y por principalmente por su elevado costo.

Uno de los factores clave también es el método de fabricación donde podemos observar lo siguiente

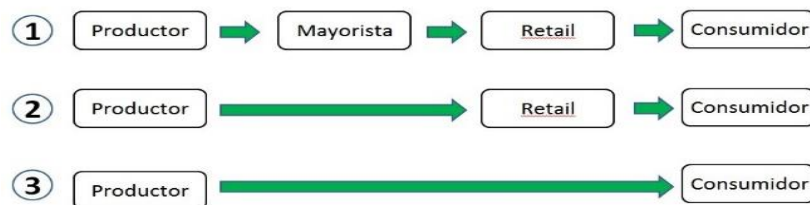
Queso Procesado (quesos elaborados mediante productos lácteos fermentados a los que se añade un emulgente (sales fundentes), algo de sal y algo de colorante alimenticio) tiene un incremento 2% vs 2018.

Mientras que el Queso Natural elaborado con prácticamente un 100% de leche incremento un 3% vs 2018

Distribución

En Mexico la venta y distribución de queso en establecimientos de retail y de manera informal abarca el 80% de las ventas mientras que la venta en establecimientos de comida tiene únicamente el 20% del total de venta.

Utilizando principalmente los siguientes canales para la distribución del producto:



Gracias a la aplicación de estos canales podemos determinar como principales puntos de venta los siguientes establecimientos:

- Supermercado
- Centro de Abastos
- Restaurante
- Cremerías
- Tianguis
- Puestos de Comidas
- Tiendas de conveniencia
- Carnicerías
- Fruterías

Características del Retail

- Tiendas de menor tamaño 20% de su venta de queso es a granel.
- Tiendas de mayor tamaño 40% de su venta de queso es a granel.
- principales clientes son:
 - Amas de casa
 - Pequeños establecimientos de comida
- Rango de precio de venta está entre **\$96 y 183 MX/Kg.**
- Principales productos son:
 - Panela
 - Chihuahua
 - Asadero



Características del Mercado informal

- El precio constituye un referente e indicador del tipo de queso natural o procesado
- Principales clientes son:
 - Amas de casa
- Rango de precio de venta está entre **\$80 y 50 MX/Kg.**
- Principales productos son:
 - Fresco
 - Chihuahua
 - Asadero



Características del Foodservice

- Tendencia de Mezclar queso natural y procesado dependiendo de las necesidades y requerimiento del paladar de sus clientes.
- Principales productos son:

- Mozzarella
- Oaxaca
- Precio de venta es alto pero negociable y la cantidad de requerimiento es alto
- Son clientes fáciles de perder si el producto no llega a cumplir las expectativas ya que impactan directamente en sus clientes.

Quesería Gutierrez panorama actual

Empresa es una Pyme del Estado de Aguascalientes dedicada a la elaboración de productos lácteos, la empresa está conformada por el núcleo de la familia Gutierrez representada por 3 hermanos con 15 años de experiencia en el mercado. Actualmente distribuye productos por cuenta propia en el estado de Aguascalientes y los municipios colindantes mediante un canal directo de distribución directo vendedor a cliente.

Sus principales clientes son:

- Tiendas de autoservicio
- Carnicerías
- Taquerías
- Fondas

Cuenta con su cartera de productos tales como:

- Queso Fresco (85 kg)
- Queso Asadero
 - Tiras pizza (92 kg)
 - Barra de KG (85 kg)

- Rallado (90 kg)
- Crema (55 kg)

Competencia Regional

Actualmente el estado de Aguascalientes se caracteriza por su producción de productos lácteos teniendo un crecimiento anual del 7% según datos de la secretaria Desarrollo Rural y Agroindustrial del estado.

Dentro de las principales empresas productoras de queso a nivel PYMES podemos encontrar:

- Quesería los Toños de la providencia
- Quesería Palenque
- Lácteos del Camino
- Queso las Vaquitas
- Quesería Coneja
- Cremería D'Alba
- La Morena
- San Jacinto

Con una importante participación de marcas reconocidas en todo el estado tales como:

- Cremería Aguascalientes
- Cremería Nueva
- Cremería y Carnes Agropecuario
- San Marcos

Los principales competidores para Quesería Gutierrez debido al tipo de producto que ofrecen, rango de precios y ubicación geográfica se consideran los siguientes:

- Quesería los Toños de la providencia
- Quesería Palenque
- Cremería D'Alba

A continuación, se muestra la comparativa de cada uno de los competidores en cuanto a precio, distribución, publico objetivo y variedad de productos.

Quesería los Toños de la providencia

- Empresa con 18 años de experiencia ubicada en la ciudad de Aguascalientes
- Utiliza canales cortos de distribución de venta directa de productor a consumidor.
- Sus principales productos y precios son los siguientes:
 - Asadero (\$90 MX/KG)
 - Chihuahua (\$120 MX/KG)
 - Requesón (\$70 MX/KG)
 - Botanero (\$100 MX/KG)
 - Fresco (\$95 MX/KG)
 - Crema (\$55 MX/KG)
 - Mantequilla (\$120 MX/KG)
- Su target de Mercado es principalmente consumo local (amas de casa y pequeños comercios)
- Están analizando posibilidad de exportar producto
- No distribuyen en otros estados.

Quesería Palenque



- Empresa con 25 años de experiencia ubicada en la ciudad de Aguascalientes
- Utiliza canales cortos de distribución de venta directa de productor a consumidor y medios utilizando retail.
- Sus principales productos y precios son los siguientes:
 - Asadero (\$100 MX/KG)
 - Chihuahua (\$120 MX/KG)
 - Requesón (\$80 MX/KG)
 - Botanero (\$100 MX/KG)
 - Fresco (\$95 MX/KG)
 - Crema (\$65 MX/KG)
 - Mantequilla (\$110 MX/KG)
 - Asadero rayado (\$80 MX/KG)
 - Panela (\$95 MX/KG)
- Su target de Mercado es principalmente consumo local (amas de casa y pequeños comercios, supermercados)
- Distribuyen en Toluca, CDMX, San Luis potosí, Monterrey.

Cremería D'Alba



- Empresa con 14 años de experiencia ubicada en la ciudad de Aguascalientes
- Utiliza canales cortos de distribución de mediante sus propios puntos de venta.
- Sus principales productos y precios son los siguientes:
 - Asadero (\$80 MX/KG)
 - Botanero (\$90 MX/KG)
 - Fresco (\$85 MX/KG)
 - Crema (\$48 MX/KG)
 - Panela (\$92 MX/KG)
- Su target de Mercado es principalmente son amas de casa
- No distribuyen en otros estados.
- Ofrecen otra variedad de productos adicionales como carnes.

Diagnostico

En la siguiente matriz podemos encontrar un panorama claro de cómo estamos actualmente versus nuestros principales competidores y las marcas que tomamos como benchmarking.

Competidor	Variedad	precio	calidad	Servicio	Empaque	Distribución	innovación
Regional (competencia)							
Quesería los Toños de la providencia	●	●	●	●	●	●	●
Quesería Palenque	●	●	●	●	●	●	●
Cremería D'Alba	●	●	●	●	●	●	●
Estatal (benchamark)							
Cremería Nueva	●	●	●	●	●	●	●
Cremería Aguascalientes	●	●	●	●	●	●	●
Situación Actual							
Cremería Gtz	●	●	●	●	●	●	●

Pudiendo detectar que nuestras principales debilidades contra la competencia son las siguientes:

- Una variedad de productos pobres por lo que nuestros segmentos se vuelven más limitados
- Un servicio y administración deficiente
- Falta de innovación
- Bajo alcance por la condición actual de distribución
- Poco posicionamiento de la marca

Con base en este estudio es posible comenzar con el desarrollo de las estrategias y los métodos que nos permitirán concluir con éxito el caso de estudio e impactar de manera favorable el performance y la participación de la empresa en el mercado.

Propuesta de Solución

Para las propuestas de solución nos basaremos en 3 pilares diferentes con los cuales se podremos solventar las siguientes deficiencias:

- Actualmente se tiene una participación baja en el mercado debido a la falta de posicionamiento de la marca derivado de una administración y un servicio al cliente deficiente y la poca variedad de productos que se ofrecen al mercado. Ni definida correctamente la propuesta de valor de la compañía.
- No se tiene un sistema de distribución que garantice la llega oportuna del producto al consumidor y tampoco se tienen opciones de nuevos mercados.
- No se tienen procesos controlados ni estandarizados lo que impacta directamente en el costo de producción de producto.

Dado las necesidades de encontrar un nuevo repunte en su participación en el mercado, mediante la captación de nuevos mercados, la corrección de sus procesos y el desarrollo propuesta de valor de marca “Quesería Gutierrez”. se encuentra en la necesidad de adoptar un nuevo modelo de negocio. Actualmente México ha salido de ranking de los países más productores de leche y derivados, (QUESOS.ES, 2015). Por tal motivo es importante desarrollar un nuevo modelo de negocio que le permita a la empresa “Quesería Gutierrez” aportar a la industria láctea a nivel nacional y a su vez recuperar lugares en el ranking mundial.

Así mismo es importante buscar el distintivo de la empresa frente a su competencia, por lo cual el desarrollo de un nuevo modelo de negocio, que le permitirá a “Quesería Gutierrez” poder descifrar la perspectiva que tienen sus clientes con respecto a la empresa y si esta concuerda con la idea que aparentemente se cree sobre su propuesta de valor.

Para esto se propone el desarrollo de tres pilares para poder mejorar desde la base la estructura y el modelo de negocios de la empresa y con esto incrementar su participación en su mercado actual y la búsqueda de nuevos mercados mediante la garantía del proceso y la distribución del producto.



Objetivos del plan estratégico

Objetivo general

Desarrollar una propuesta, valida y justificada, para la reestructuración del actual modelo de negocio de “Quesería Gutierrez” que genere valor en cada uno de los eslabones de su cadena y garantice el posicionamiento de la marca y el incremento de la participación en el mercado en un plazo de 8 Meses a partir de la fecha de finalización del trabajo de investigación.

Objetivos específicos

Los objetivos específicos se determinaron mediante la necesidad principal del modelo aplicado en la intervención y el desarrollo específico de cada uno de los pilares estratégicos.

- **Objetivo 1:** revisar la propuesta de valor que ofrece “Quesería Gutierrez” a sus clientes y desarrollar una imagen de marca que nos permita el posicionamiento estratégico de la marca, así como el establecimiento de los lineamientos de una filosofía que nos permita trabajar acorde a los nuevos objetivos de la empresa.
- **Acción:** desarrollar la imagen corporativa de la empresa, así como su filosofía, determinar una estrategia que permita incrementar la variedad de productos acorde a las necesidades actuales del mercado y establecer punto de venta.
- **Resultado esperado:** incrementar el posicionamiento de marca y expandir los productos y servicios que actualmente ofrece la empresa mediante. Estipular la filosofía de marca para que se trabaje de la manera correcta para el logro de los objetivos.
- **Objetivo 2:** expansión de nuevos mercados optimizando la estructura del canal de distribución actual lo que permita la expansión de la empresa con soporte de la nueva imagen y filosofía adoptada.
- **Acción:** desarrollar nuevos mercados en estados colindantes de la ciudad de Aguascalientes optimizando los métodos de distribución para lograr la incursión de nuevos clientes e incrementar el alcance de la empresa, conocer los métodos de distribución y exportación para desarrollar a la empresa en un futuro.
- **Resultado esperado:** potencializar a la empresa como uno de los principales productores y distribuidores en la región, conocer los requisitos necesarios para abrir

nuevos mercados internacionales y conocer las certificaciones a las cuales la empresa se debe someter para poder ser internacional.

- **Objetivo 3:** Estandarizar los procesos de producción lo que permitirá optimizar los tiempos de producción y generar un control efectivo de los costos de producción.
- **Acción:** Estandarizar los procesos de producción de los productos que ofrece Quesería Gutierrez generar proceso productivo e ingredientes específicos del producto.
- **Resultado esperado:** se tendrá un control más eficiente del tiempo, proceso y los costos de fabricación de cada uno de los productos de esta manera podremos identificar áreas de oportunidad para optimizar y asegurar la entrega en tiempo de los requerimientos de los clientes de Quesería Gutierrez.

Imagen de marca

La imagen de marca se compone de un conjunto de elementos tangibles e intangibles que representan los valores que la rúbrica quiere transmitir a los consumidores. Estos elementos pueden ser el nombre, el logo, el color corporativo, el diseño o los contenidos que genera la empresa para transmitir los valores que les caracterizan.

Hoy en día, la calidad de los productos y servicios que ofrece una empresa es importante, pero lo que hace a una firma diferenciarse de la competencia son las emociones, sentimientos y valores que transmiten a través de la imagen de marca y de la estrategia de branding.

Al fin y al cabo, ya no se venden solo productos, sino sensaciones, experiencias y soluciones.

En definitiva, la marca es la clave para identificar el producto, un aval que garantiza su calidad y la base para que los consumidores confíen en la empresa.

Por eso, la imagen del producto y de la marca tienen que estar muy estudiadas y meditadas, una vez se establezcan, las siguientes decisiones tendrán que basarse en la estrategia de imagen de la firma.

Porque cambiar esta estrategia supone un gran gasto económico y de recursos, además de un riesgo que no siempre es conveniente correr.

¿Por qué es tan importante la imagen de marca?

Hay que tener en cuenta, que la imagen de marca es un activo más de la empresa que tiene un gran valor a medio y largo plazo. La imagen de marca es la pieza clave para llegar a los consumidores potenciales.

En definitiva, la imagen es la cara visible de la empresa, es la primera impresión que despertamos en los consumidores y que forma la opinión que tiene sobre ella, por ejemplo, si es moderna, tradicional o fiable.

No podemos entrar en la mente del consumidor y decirle qué debe pensar, pero existen estrategias de branding, de publicidad, marketing, formación de empleados o atención al cliente para controlar la imagen que el público percibe de la empresa.

Todas las acciones que se realicen y que llegan a los consumidores se irán acumulando en su mente, para llegar a formarse una opinión o la imagen que tienen en la empresa, lo que les ayudará a tomar la decisión de si confían en sus productos y servicios.

Para llevar a cabo estas estrategias, es necesario plantearse objetivos y hacer un examen exhaustivo de las debilidades y fortalezas de la empresa y de su competencia. Porque un paso en falso puede destruir una buena imagen de empresa de manera irreversible y hacer que desaparezca la confianza que los clientes tienen en ella. Es importante que las decisiones relativas a la imagen de marca se tomen siempre teniendo en cuenta las consecuencias y la línea que queremos seguir.

Ventajas de tener una buena imagen de marca

Estas son algunas de las ventajas de tener una buena imagen de marca:

- **Diferenciación:** La imagen de marca hace que la empresa sea reconocible y ayuda a que nos diferencie de la competencia y no pase desapercibida. Si los consumidores confían en la firma se decidirán a comprar los productos y servicios sin dudarlo.
- **Inversión en marketing:** En un principio, los costes de las campañas de marketing para obtener una buena imagen de marca pueden ser elevados. Una vez que está bien posicionada en el mercado y es reconocible para los consumidores, los gastos se reducen y es más fácil introducir nuevos productos.
- **Facilidad para llegar al público y a los distribuidores:** Si la insignia de empresa no es conocida cuesta más que confiar en ella. Si los distribuidores y consumidores tienen una buena imagen de marca confiarán en tenerla en sus tiendas y comprarla, sin dudar de su calidad.
- **Precios más altos que la competencia:** Tener una buena imagen de marca hará que nos diferenciamos de la competencia y daremos a los productos un valor añadido basado en la confianza que los consumidores depositan en la firma, sin importarle

que sean un poco más caros que los productos de la competencia. Lo más importante llega cuando los usuarios confían en la marca y en sus productos porque la conocen y creen en ella.

Claves para crear una imagen de marca eficaz

- **Cumplir con las expectativas:** Los consumidores ya no esperan simplemente que los productos y servicios sean de calidad, también quieren que el distintivo corporativo repercuta de forma positiva en su bienestar personal. Los consumidores esperan que las empresas contribuyan favorablemente a la sociedad teniendo una estrategia de Responsabilidad Social Corporativa. Si el estandarte de empresa cumple con estas expectativas, los consumidores confiarán en ella y se convertirán en clientes fieles y satisfechos.
- **Identidad de marca y comunicación coherente y homogénea:** La identidad visual tiene que ser igual en todos los soportes desde las tarjetas de visita, la página web o los anuncios de televisión. Pero no solo es necesaria que la coherencia se mantenga en los elementos tangibles, también en los elementos intangibles, la personalidad y los valores tienen que ser siempre los mismos. Al igual que la comunicación tanto interna como externa tiene que ser homogénea, los mensajes tienen que mantener el mismo tono. Si queremos transmitir una imagen de seriedad la comunicación tiene que mantener un tono serio y distante. Si en cambio, queremos que opinen que es cercana y juvenil el tono tiene que estar acorde con los valores representativos de la empresa.
- **Segmentación del mercado:** Es muy importante dirigirnos al target que está interesado en nosotros y en nuestros productos a la hora de construir la imagen de

marca. Hay que evitar ofrecer los productos a targets muy amplios con la misma estrategia. Segmentando el mercado y estudiando sus gustos e intereses será más fácil llegar a nuestro público objetivo. Así evitaremos hacer esfuerzos para llegar a un público que no está interesado en la firma ni en sus productos.

- **Diferenciación de la competencia:** La clave está en planificar la estrategia de branding basada en la honestidad, ya que, es importante cumplir con las expectativas y las promesas que se les hacen a los consumidores. La honestidad tiene que ser el primer valor que cualquier marca tiene que transmitir para que los consumidores confíen en ella. Además, se tienen que definir los valores que la marca representa, siempre descartando aquellos que utiliza la competencia.
- **Implicar a los empleados:** Ellos son los que con su trabajo conseguirán que los clientes estén satisfechos con los productos y servicios de la empresa. Para que la imagen de marca sea eficaz, debe ser entendida por los empleados de la empresa para que se sientan partícipes e implicados. Por eso, es tan importante que la comunicación interna funcione y sea constante y bidireccional, es bueno saber qué opinan los empleados y la opinión que les transmiten los clientes.
- **Hacer al consumidor partícipe:** Puede ser muy interesante saber cuáles son las necesidades y expectativas de los consumidores. Es importante tener buenos mecanismos de comunicación con los que el público pueda expresar sus opiniones sobre la marca.

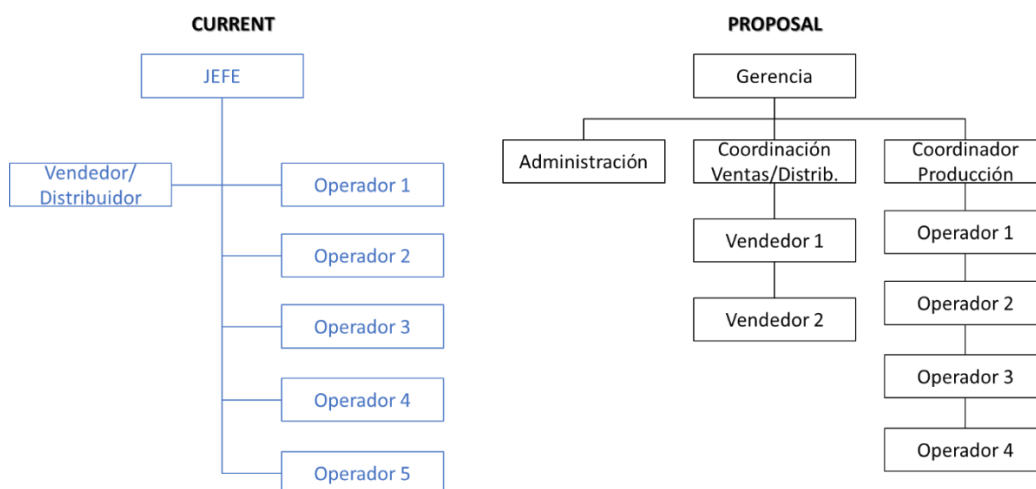
Estructura organizacional

Definir cómo se organiza una empresa y sus trabajadores es clave para la consecución de sus objetivos. Cada tipo de negocio exige una estructura organizacional única.

La estructura organizacional es el sistema jerárquico escogido para gestionar el personal y los medios de una organización. Gracias a ella, se abordan las formas de organización interna y administrativa. El reparto del trabajo en áreas o departamentos se ramifica en una especie de árbol. Se podría decir que la estructura de la organización es el modo de planificar su trabajo y repartir formalmente sus responsabilidades, es el esqueleto que la sostiene. Así lo describió Robbins en 1987:

“Si los seres humanos tienen esqueletos que definen sus parámetros, las organizaciones tienen estructuras que definen los suyos”.

La estructura organizacional actual es deficiente una única persona se encarga de distribuir los productos mediante rutas establecidas a los comercios con entrega directa y buscar nuevos clientes, se tienen 5 personas como operación de producción a los cuales se les trata de asignar diferentes actividades y una persona como administración general de la empresa.



Con la estructura propuesta tendremos actividades más claras y específicas con la capacidad de poder incrementar el impacto actual de la empresa en el mercado. Se desarrollan nuevos puestos específicos los cuales describo a continuación:

- **Gerencia:** principal función toma de decisiones y dirección de la empresa con las siguientes actividades: Revisar saldos, órdenes de compra y cotizaciones, atención a clientes y visitas, apoyo a ventas y producción con el asesoramiento para los pedidos, asesoramiento a clientes, trato con proveedores, verificar ventas, analizar ventas para determinar comisiones, nómina y conciliación de saldos.
- **Administración:** su principal función será Administrar financiera y contablemente la organización y analizar los flujos de efectivo. Revisar los flujos de efectivo, coordinación con las distintas áreas para el pago a proveedores, el cobro de cartera vencida y la solicitud de documentación requerida para la contabilidad. Sus responsabilidades se basan en Determinar la categorización y rentabilidad por productos, control de cuentas por cobrar, programación de pagos, revisar correos (Facturas), conciliar Facturas, registrar compras, conciliar depósitos, hacer el descuento de los clientes, hacer conciliación bancaria, armar documentación para pago de impuestos y envío al contador, elaborar pólizas de contabilidad, encargado de lista de sueldo, solicitar al contador el pago por realizar al IMSS, realizar pago de al IMSS, auditar impuestos, inventario y cuentas por cobrar y pagar y entrega de recibos de nómina.
- **Coordinación de ventas y distribución:** su principal función se basa en Verificar facturas por realizar, verificar cotizaciones pendientes, dar seguimiento a los pedidos pendientes de los clientes, cotizaciones y realizar compras de los materiales

requeridos para sus pedidos y buscar prospectos de clientes. Sus principales actividades son: preparar pedidos para su envío, verificación de facturas pendientes, envío de facturas, seguimiento a los pedidos de los clientes para su cobro, búsqueda de clientes prospectos, cotizar precios de insumos y la compra de los mismo, analizar canales de distribuciones y determinar el mejor, establecer rutas de entrega localmente y selección de proveedores de transporte para el envío de producto a los estados colindantes.

- **Coordinación de producción:** su actividad esencial dentro de la empresa es coordinar las actividades productivas y de mejora dentro de la empresa, sus principales funciones son desarrollar planes específicos de producción, evaluación de los tiempos productivos de la maquinaria, coordinar las actividades homogéneamente para cada uno de los colaboradores de producción y los más importante estandarizar los procesos productivos de cada una de las variaciones de producto.
- **Vendedor:** su principal función dentro de la empresa es la búsqueda de nuevos clientes potenciales y la distribución del producto al punto en el punto de venta y la entrega en rutas, sus principales actividades son dar seguimiento a los clientes, responder a las solicitudes de los clientes, verificar que se tenga producto disponible en inventario y la búsqueda de nuevos proveedores además de Revisar cuadro de pedidos pendientes, realizar cobros y reparto de mercancías, visita clientes pre venta y la preparación y distribución de los pedidos.
- **Operador:** su actividad esencial es apoyar en distintas actividades de producción y dar mantenimiento preventivo y/o de limpieza a la maquinaria utilizada en el área de

producción. Sus principales funciones son Revisa pedidos pendientes, apoyo en los procesos de producción, mantener limpia maquinaria y moldes, realizar el proceso de empaclado y ayudar a cargar camionetas de pedidos.

con esta nueva estructura tenemos una delimitación de puestos más clara y con responsabilidades más específicas lo que nos permitirá:

- Tener flexibilidad al cambio
- Centrarnos en la satisfacción del cliente
- Lograr los objetivos planteados
- Medir el desempeño de la organización.

Desarrollo de la filosofía de la empresa

La filosofía empresarial es el conjunto de ciertos elementos que nos van a permitir la identificación de la empresa con lo que es y lo que quiere lograr que, a su vez, permita desarrollar un núcleo de trabajo organizacional que identifica a todas las partes integrantes de la organización.

Para generar una Filosofía empresarial requerimos desarrollar la misión, visión y valores de la misma. A continuación, enunciaremos la propuesta de filosofía para la empresa Quesería Gutierrez.

Misión

Producir quesos de excelente calidad que satisfagan los gustos de nuestros principales clientes a precios competitivos, conservando la rentabilidad, eficiencia, productividad y el

constante crecimiento tanto de la organización como del personal que la integra buscando nuestro bienestar el de nuestros colaboradores, la sociedad y el medio ambiente.

Visión

Ser la mejor opción de quesos en la región ofreciendo calidad, precio y servicio de excelencia, lograr una organización ejemplar, líder en el mercado y servir a la sociedad como fuente generadora de empleo buscando siempre innovar y alcanzar nuevos mercados tanto locales, nacionales trabajando en busca de la internacionalización.

Objetivos de “Quesería Gutierrez.”

- Incrementar la presencia actual en el mercado local mediante el establecimiento de un punto de venta y el incremento de clientes en las rutas locales mediante la búsqueda y captación de clientes potenciales que nos permitan mejorar el margen de utilidad en un lapso de un año y medio.
- Desarrollar rutas de distribución a nivel nacional para incrementar la presencia de la marca mediante la creación de alianzas con empresas líderes y búsqueda de nuevos clientes potenciales fuera del mercado local dentro de los próximos 3 años.
- Buscar la internacionalización de la marca en los próximos 6 años cumpliendo los estándares de calidad y la normatividad necesaria así también mediante el análisis de mercados potenciales y la innovación en el desarrollo de nuestros productos.

Propuesta de valor

Quesería Gutierrez mantiene tiene la firme idea primordial que debe ofrecer a sus clientes como propuesta de valor debe estar conformada por 3 puntos: Servicio, Calidad y Precio.

Valores

- Gusto y alegría por el quehacer diario.

- Trabajo en equipo.
- Amor y entrega a la actividad que realizamos.
- Respeto, disciplina y tolerancia.
- Actitud de servicio, dando siempre el extra necesario.
- Compromiso, honestidad y lealtad a nuestros clientes, proveedores, al país y al sector agropecuario.

Gama de productos Actual

Conjunto de artículos y servicios que la empresa es capaz de ofrecer a los consumidores, conjunto de referencias que fabrica y/o vende una empresa para satisfacer las necesidades y deseos de su mercado objetivo:

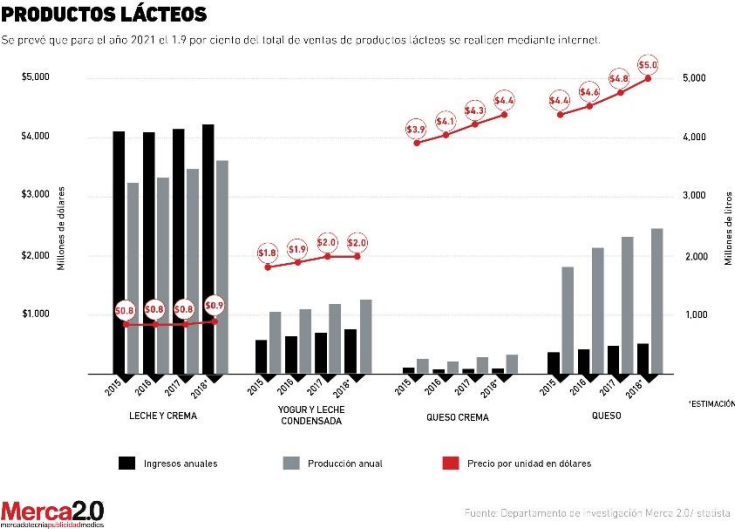
Actualmente Quesería Gutierrez ofrece los siguientes productos a sus clientes:

- Queso Fresco
- Queso Asadero
 - Tiras pizza
 - Barra de KG
 - Rallado
- Crema

Como podemos apreciar la diversidad de productos es limitada únicamente se ofrecen 2 variaciones de queso y una de productos derivados como la crema, consideramos un limitante de expansión la falta de variedad de productos ya que derivado de esto los nichos de mercado a cubrir son pocos en base a los datos estadísticos de consumo nacional y regional nos podemos dar cuenta de las principales variedades que el consumidor actual consume:

En México, el consumo de queso es muy elevado, esto se debe a la gran variedad de quesos nacionales -alrededor de 20- como son el panela, añejo, Oaxaca, Cotija, asadero, chihuahua o adobera, así como su uso en la mayoría de los platillos mexicanos típicos, como quesadillas, sopes, tostadas o enchiladas.

Tan sólo el consumo de queso nacional es de más de 400 mil toneladas, de manera que los mexicanos consumen entre 2.1kg y 6 kg de queso al año. Sus estilos y sabores son el resultado de diferentes niveles de nata en la leche, variaciones en el tiempo de curación y diversos tratamientos en su proceso.

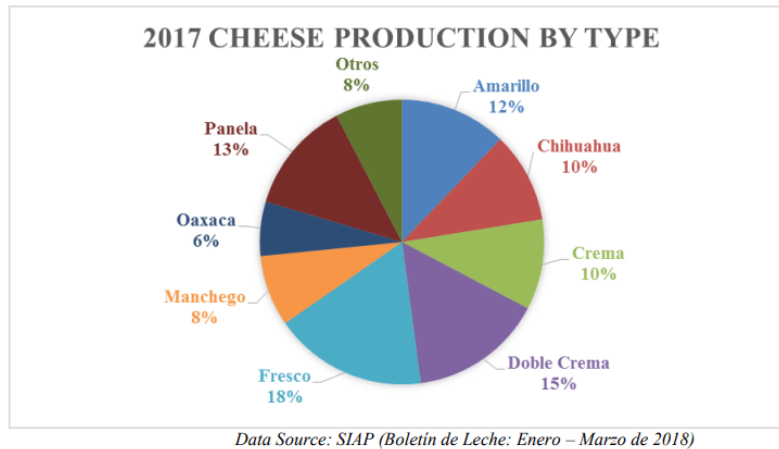


Además, el queso es un producto de elevada densidad nutricional que aporta proteínas de alto valor biológico, hidratos de carbono -fundamentalmente en forma de lactosa-, además de grasas, vitaminas y minerales como el calcio, magnesio, fósforo y zinc.

En cuanto al consumo nacional, se divide por regiones:

- **En el norte del país** tienen mayor predilección por el queso **chihuahua, asadero, Oaxaca y amarillo.**

- **En el oeste**, principalmente Jalisco, se consumen **panela, adobera y queso crema**.
- **En el Valle de México** destacan el queso **fresco, Oaxaca y panela**.



De acuerdo con el INEGI, en México un hogar promedio destina **29.4%** de su gasto a la adquisición de alimentos, bebidas y tabaco; de ese total, **9.52%** corresponde a la compra de productos lácteos, del cual el **2.4%** se destina al consumo de quesos.

Derivado de este estudio del Mercado podemos proponer incrementar la gama de productos de la siguiente manera:

- Queso Fresco
- Queso Asadero
 - Tiras pizza
 - Barra de KG
 - Rallado
 - Bola
- Crema

- **Panela**
- **Chihuahua**
- **Oaxaca**

Con estas nuevas variedades de producto podemos cubrir las necesidades del mercado actual y expandir el alcance en nuevos nichos de mercados.

Segmentación y análisis de precio.

PANELA	CHIHUAHUA	OAXACA
<ul style="list-style-type: none"> • Su consumo representa el 14 % del mercado. • Mayor el consumo en personas entre 17 y 32 años ya que lo asocian como un producto saludable. • Rango de precios va entre 90 a 110 por kg. • Precio de venta \$90/kg 	<ul style="list-style-type: none"> • Su consumo representa el 7.2 % del mercado. • Mayor el consumo entre amas de casa y negocios de comida. • Rango de precios va entre 115 a 125 por kg. • Precio de venta \$115/kg 	<ul style="list-style-type: none"> • Su consumo representa el 11 % del mercado. • Mayor el consumo se dé por las amas de casa ya que se considera esencial para las comidas. • Rango de precios va entre 120 a 125 kg. • Precio de venta \$110/kg

Identidad de marca

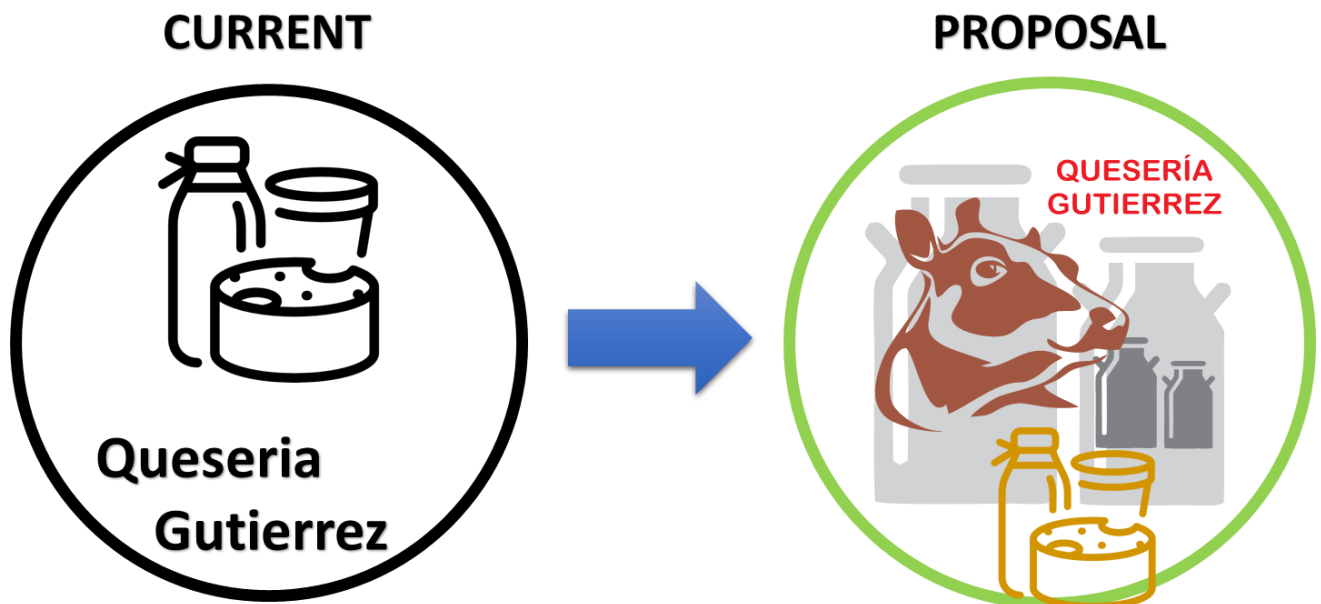
Identidad de marca es el conjunto de rasgos que definen los valores y misión de tu negocio.

Los logos de tu compañía, diseños de productos y ética del negocio; todos forman parte de tu marca.

El objetivo es usar todos estos elementos visuales y físicos para crear una impresión positiva en tus clientes. La identidad de marca también:

- Les da a tus productos una sensación única
- Les muestra a los clientes quién eres y cómo resuelves los problemas
- Transmite cómo quieres que se sientan los clientes cuando usan tu producto

Actualmente la identidad de Marca no se adapta a las nuevas estrategias y objetivos de la empresa es por este motivo que es necesario hacer una nueva identidad fiel a los principios de la empresa y que demuestre el cambio que se quiere lograr.



En el nuevo logo podemos describir varios elementos relacionados a la transformación de la empresa:

- Colores: los colores verdes y amarillo representan lo natural de los productos que se ofrecen en Quesería Gutierrez fieles a los principios de esta compañía. El color Gris representa la solides y consolidación que se busca lograr con las nuevas estrategias.
- Nuevos elementos: los nuevos elementos como la imagen de la vaca y los contenedores de leche refuerzan los procesos productivos y el origen del producto reforzando de igual manera el concepto de productos naturales.
- Se mantienen elementos del logo original representando que estamos conscientes de nuestra situación y la búsqueda de la innovación con las nuevas estrategias.
- El nombre de la empresa en rojo en la parte superior significa la posición alta que se busca alcanzar y como base todos nuestros elementos para lograrlo.
- El logo es un circulo para expresar nuestra flexibilidad y al proceso de mejora sin fin que queremos lograr.

Eslogan de Marca

Un **eslogan** es un lema o título, generalmente utilizado en publicidad. El eslogan es una frase compuesta de una o más palabras que definen una marca y que, en general, acompaña a un logo (la identidad de una marca).

El eslogan brinda significado al logo y ayuda a establecer la marca en el mercado. El eslogan no solo representa a la marca, sino que identifica al consumidor (público objetivo) para que éste, a su vez, se identifique con el producto y se produzca el acto de consumo.

El eslogan propuesto para Quesería Gutierrez es el siguiente:

"El tradicional toque especial que deleita el paladar"

Con este se refuerza que es una empresa con experiencia en el mercado y remarca el buen sabor y los buenos procesos que garantizan la calidad de los productos de la empresa.

Con base a esta nueva imagen podemos lograr varias acciones tales como:

- Ofrecer una imagen renovada a nuestros clientes.
- Mejorar el posicionamiento.
- Captación de nuevos prospectos.
- Rediseño y mejora de la percepción de nuestros clientes.
- Identidad para nuestros nuevos lanzamientos.

Todas estas acciones están alineadas al cumplimiento de los nuevos objetivos y metas que como empresa nos estamos planteando y alineado a nuestro nuevo esquema de negocio.

Estrategia de distribución

En términos generales, la distribución o plaza es una herramienta de la mercadotecnia que se utiliza para lograr que los productos estén a disposición de los clientes en las cantidades, lugares y momentos precisos.

La distribución es una herramienta de la mercadotecnia que incluye un conjunto de estrategias, procesos y actividades necesarios para llevar los productos desde el punto de fabricación hasta el lugar en el que esté disponible para el cliente final (consumidor o usuario industrial) en las cantidades precisas, en condiciones óptimas de consumo o uso y en el momento y lugar en el que los clientes lo necesitan y/o desean.

En un canal de distribución participan tres actores importantes: los productores. Los mayoristas y, por último, los minoristas.

Estos participantes pueden ser almacenes, empresas de transporte, comercios, entre otros.

¿Cómo se clasifican los canales de distribución?

Los canales de distribución se pueden clasificar según el rubro empresarial. Ya hemos hablado de cómo funciona en el giro de consumo, pero existen modelos diferentes de trabajo para el giro industrial o para el de servicios.

1. Del productor al cliente industrial

En este sector el canal de distribución más utilizado es el que va directo del productor al consumidor industrial. Esto porque los tiempos de entrega son más cortos, hay menos trámites de por medio, es más fácil satisfacer los requerimientos del cliente y la ganancia es mayor.

2. Del productor a los distribuidores industriales

En este proceso participa como intermediarios los distribuidores industriales que básicamente son mayoristas. Estos se encargan de adquirir el producto y luego lo venden en grandes cantidades por menos valor.



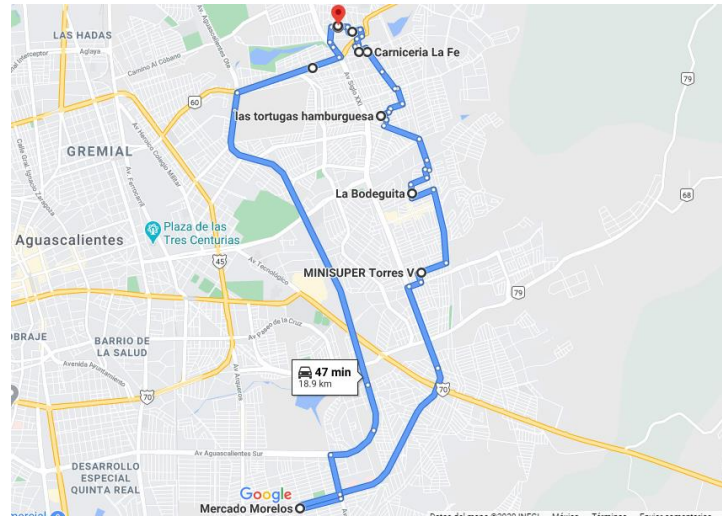
Actualmente Quesería Gutierrez utiliza el canal de distribución a través de un retail como son las tiendas de abarrotes o un detallista que es la venta a comercios de comida esto lo procesa y se vende en acompañamiento a diferentes platillos.

En base a las estrategias desarrolladas se propone el uso de dos canales de distribución uno directo a través de un punto de venta en las instalaciones de la empresa y el canal tradicional que usa a través de un retail pero para este se desarrollaran nuevas rutas de distribución como apertura al posicionamiento de los nuevos productos.

[Canal de distribución Detallista/Retail](#)

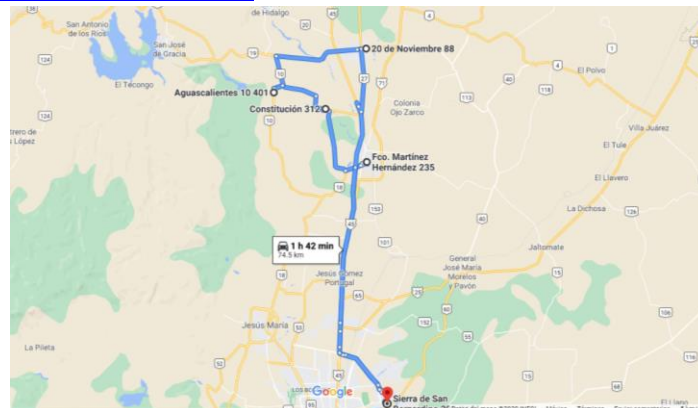
Actualmente Quesería Gutierrez tiene dos rutas de distribución de producto dividida en la zona oriente y sur oriente de la ciudad de Aguascalientes y la segunda para los municipios de San Francisco de los Romos y Pabellón de Arteaga y sus rancherías.

Ruta Aguascalientes



Para esta ruta se recorre la zona Oriente y Sur-Oriente de la ciudad de Aguascalientes, con entregas programadas 2 veces por semana y con un movimiento promedio de 4.5 toneladas por semana con alcance de en promedio 10 diferentes comercios entre abarrotes y negocios de comida.

Ruta Santiago-Pabellón de Arteaga



Para esta ruta se recorre los municipios de San Francisco de los Romos y Pabellón de Arteaga de la ciudad de Aguascalientes, con entregas programadas 2 veces por semana y con un movimiento promedio de 6 toneladas por semana con alcance de en promedio 19 diferentes comercios entre abarrotes y negocios de comida.

Específicamente esta zona se considera la de mayor potencial, pero de igual manera se identifica que entre trayectos hay muchas áreas que no se están cubriendo y son potenciales para otras variedades de queso que son las que ahora estaremos desarrollando.

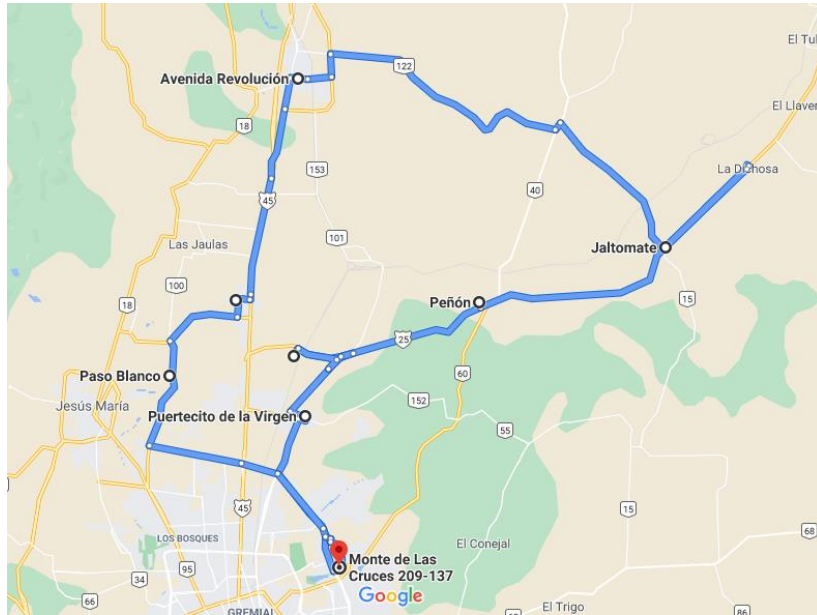
Después de analizar cada una de las rutas, el nivel de consumo y los productos que más se mueven se propone realizar un cambio en la zona de los municipios para abarcar más zonas y ganar mercado con la introducción de los nuevos productos y mantener la zona del oriente de la ciudad sin cambios por el momento ya que la venta en esa zona es prácticamente segura por semana.

Nueva distribución de Rutas, Punto de Venta y expansión de nuevos mercados.

Como se comentó para la ruta dentro de la ciudad se mantendrá únicamente aumentando la cantidad de clientes y las toneladas, pero para la ruta de Santiago-Pabellón de Arteaga proponemos una división para cubrir más mercado y la adición de un punto de venta en las instalaciones de la empresa quedando de la siguiente manera.

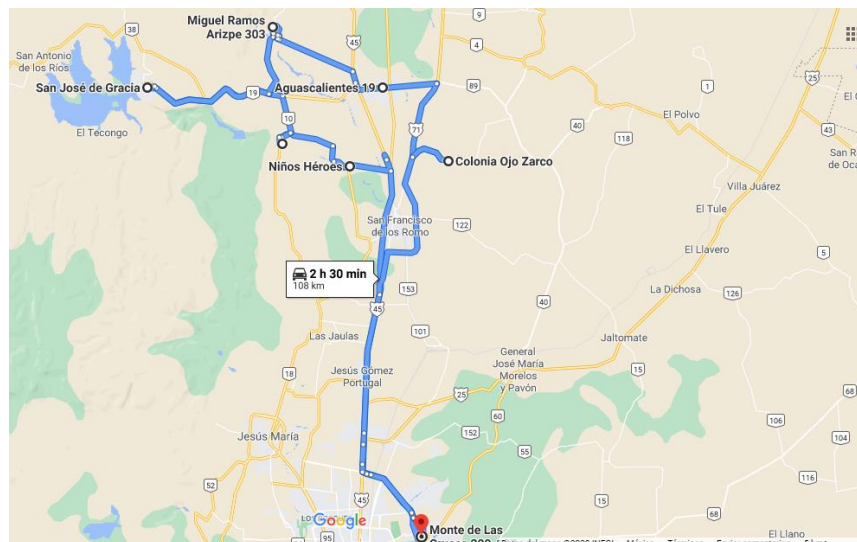
Ruta Puertecito de la Virgen- Paso Blanco

Para esta ruta se recorran varias comunidades de las afueras de la ciudad de Aguascalientes, la ruta de negocios del municipio de San Francisco de los Romos y se añaden algunos negocios del municipio de Jesus Maria, con entregas programadas 1 veces por semana y con un movimiento promedio de 5 toneladas por semana con alcance de en promedio 17 diferentes comercios entre abarrotes y negocios de comida.



Ruta Puertecito de la Santiago-Ojo Zarco

Para esta ruta se recorran varias comunidades de las afueras del municipio de San Francisco de los romos, la ruta actual del municipio de Pabellón de Arteaga y se añade el municipio de san José de gracia y la comunidad de Ojo Zarco, con entregas programadas 1 veces por semana y con un movimiento promedio de 7 toneladas por semana con alcance de en promedio 18 diferentes comercios entre abarrotes y negocios de comida.



Ruta Aguascalientes

Se mantiene la misma ruta entre oriente y sur oriente de la ciudad con la distribución a 2 veces por semana y se aumenta los clientes 18 de igual manera sube la entrega a 5.5 toneladas por semana.

Punto de venta

Se propone de igual manera la instalación de un punto de venta ya que actualmente se cuenta con una zona disponible para su acondicionamiento en el cual se pronostica el movimiento de 1.5 toneladas por semana.

Adicional se acondicionará con algunos de productos de abarrotes para incrementar el nivel de venta y se considera un área de evaluación para la incursión de nuevos productos piloto antes de su lanzamiento a clientes.

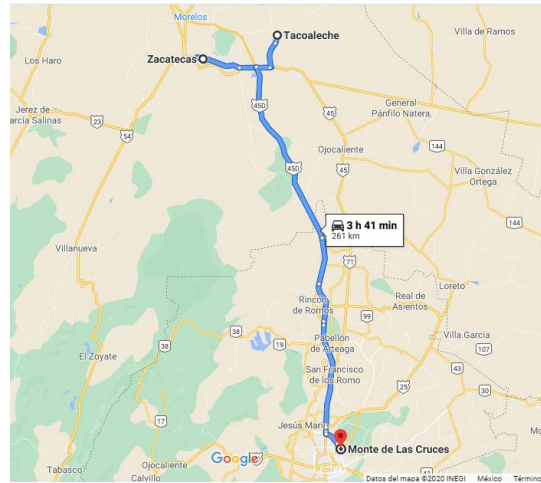


Nuevos Mercados

Actualmente la empresa ha tenido contactos con clientes para la zona del estado de Zacatecas y San Luis potosí debido a la falta de los productos requeridos por estos clientes no se había podido abrir mercados en estos estados más sin embargo con la propuesta de expansión y la

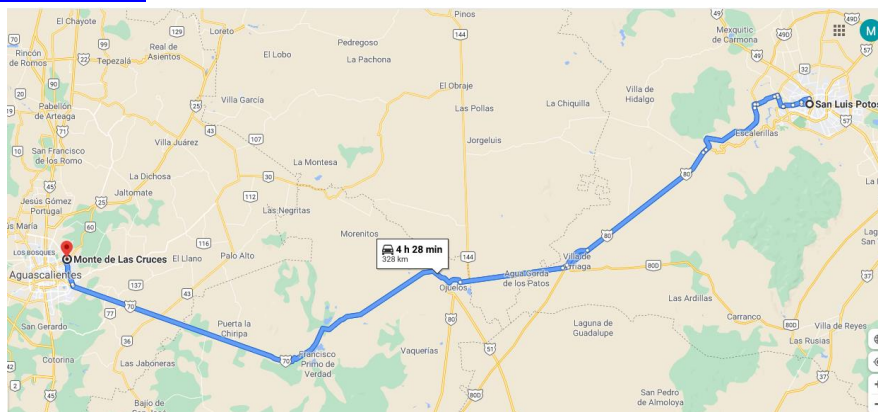
introducción de las nuevas variedades de productos se abre la posibilidad de apertura negocio en estos mercados quedando la propuesta de la siguiente manera.

Ruta Zacatecas-Tacoaleche



Para esta ruta se recorre dos distribuidores uno en la ciudad de Zacatecas y otro en el municipio de Tacoaleche de mismo estado arrancando con 4 toneladas por cada entrega teniendo una distribución de 2 veces por mes y una posibilidad de incrementar a 7 las toneladas para este nuevo mercado.

Ruta San Luis Potosí



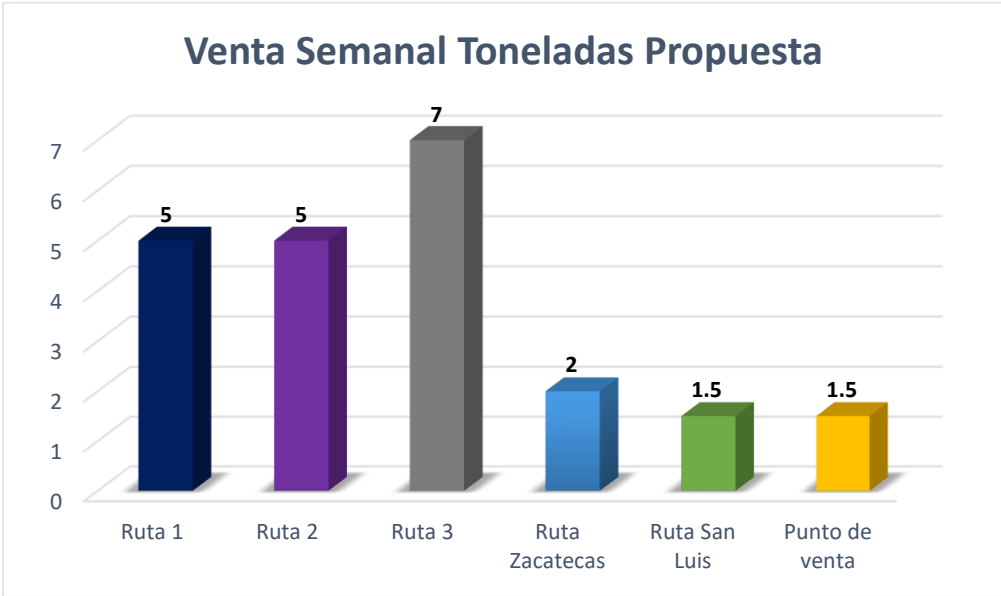
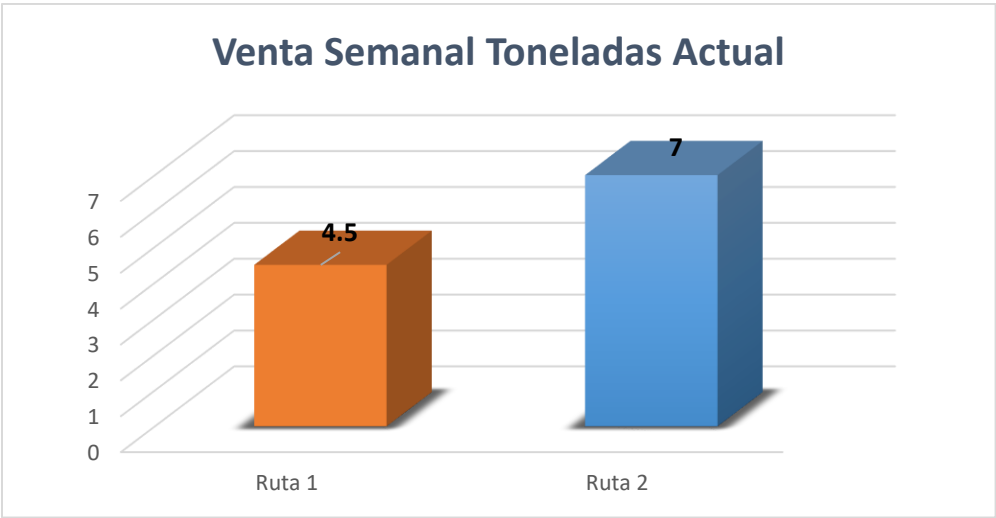
Para esta ruta se tendrá un distribuidor en la ciudad de San Luis Potosí arrancando con 3 toneladas por entrega, teniendo una distribución de 2 veces por mes y una posibilidad de incrementar a 6 las toneladas para este nuevo mercado.

Impacto.

Se incrementa la producción y venta un **80%** y se incrementa la distribución a dos estados de la república y a 4 Municipios dentro del estados de Aguascalientes y la ciudad capital

En el siguiente cuadro comparativo podremos analizar de una manera más clara ambos escenarios.

Distribución Actual	Propuesta de Nueva distribución
<ul style="list-style-type: none"> • Alcance Aguascalientes y los municipios de San Francisco de los romos y Pabellón. • Venta de 12.5 toneladas dentro de Aguascalientes • No existe punto de venta 	<ul style="list-style-type: none"> • Alcance Aguascalientes (4 municipios), Zacatecas, San Luis Potosí. • Venta de 22 toneladas semanales en 3 estados de la república. • Un punto de venta en las instalaciones de la empresa.



Estandarización de procesos de producción

Toca el turno de enfocarnos en las estrategias productivas ahora nos enfocaremos en documentar los procesos productivos de cada tipo de queso para poder estandarizar el trabajo. La Estandarización de procesos tiene el objetivo de unificar los procedimientos de las organizaciones que utilizan diferentes prácticas para el mismo proceso.

Por lo tanto, es posible alcanzar la composición que no es más que la reutilización de un proceso ya establecido como un componente (o sub-proceso) de otro proceso, que a veces está en otro departamento o sector de la empresa.

La estandarización de procesos, según el Productivity Press Development Team (2002), se define como un proceso que implica:

- Definir el estándar
- Informar el estándar
- Establecer la adhesión al Estándar
- Propiciar una mejora continua del Standard



Un estudio realizado por el Centro Nacional de Consultoría CNC y la cámara de comercio asegura que el realizar esfuerzos por estandarizar procesos disminuye los costes de producción y aportan en promedio un 9,3% más a la productividad, especialmente en industrias farmacéuticas, automotrices y de procesamiento de alimentos.

[Documentación de Proceso de Elaboración por variedad de queso.](#)

A continuación, se documentan los procesos de producción por cada una de las variedades de queso que se producen en Quesería Gutierrez a los cuales mediante un análisis se ha podido estandarizar el tiempo y las actividades.

Proceso de Elaboración de Crema		
#	Actividad	T. Aprox
1	Recolectar suero de los procesos alternos	20 min
2	Pasar a máquina descremadora	10 min
3	Pasar crema al caso de doble fondo donde se aplica calor hasta alcanzar una temperatura máxima de 85°C	40 min
4	Pasar a cubetas previamente desinfectadas	10 min
5	Pasar a cámara de refrigeración hasta obtener temperatura de 4°C	1 día
6	Prueba de Sabor y consistencia	20 min
7	Envasar y etiquetar	10 min
8	Pasar a punto de venta y/o reparto	1 min

Elaboración de queso tipo fresco		
#	Actividad	T. Aprox
1	Recibir leche	40 min
2	Realizar pruebas de acidez, densidad y análisis organoléptico	
3	Pasar a tina de recibo, bombear y filtrar con malla	
4	Pasa a olla de calentamiento	
5	Calentar hasta alcanzar temperatura constante de 65°C	30 min
6	Pasar a cortina de enfriamiento para lograr el choque térmico y reducir la temperatura a 10°C	1 min
7	Pasar a tina de cuajado, y mantener temperatura de 38°C	15 min
8	Agregar cloruro de calcio y cuajo	1 min
9	Dejar trabajar cuajo	40 min
10	Cortar cuajada	10 min
11	Trabajar el grano	10 min
12	Dejar reposar	10 min
13	Retirar suero y queso en una manta para filtrar, cortar y pasar a cajas	10 min
14	Pasar a refrigeración	24 hrs
15	Cortar y moler	30 min
16	Pasar a batidora y agregar sal	60 min
17	Pasar a tina de AI para amasar	2 hrs
18	Colocar en moldes de AI y posterior en charolas de AI	
19	Empacar (poli papel y etiqueta)	
20	Pasar a cámara de enfriamiento	5 min
21	Pasar a punto de venta y/o reparto	1 min

Proceso de elaboración de queso tipo panela		
#	Actividad	T. Aprox
1	Recibir leche	40 min
2	Realizar pruebas de acidez, densidad y análisis organoléptico	

3	Pasar a tina de recibo, bombear y filtrar con malla	
4	Pasa a olla de calentamiento	
5	Calentar hasta alcanzar temperatura constante de 65°C	30 min
6	Pasar a cortina de enfriamiento para lograr el choque térmico y reducir la temperatura a 10°C	1 min
7	Pasar a tina de cuajado, y mantener temperatura de 38°C	15 min
8	Agregar cloruro de calcio y cuajo	1 min
9	Dejar trabajar cuajo	40 min
10	Cortar cuajada	10 min
11	Trabajar el grano	10 min
12	Dejar reposar	10 min
13	Retirar suero parcialmente en un 30%	5 min
14	Llenar canastos para desuerar	10 min
15	Dejar reposar	30 min
16	Retirar de canastos y colocarlos en charolas de AI	10 min
17	Pasar a cámara de refrigeración	24 hrs
18	Empaquetar	15 min
19	Pasar a punto de venta y/o reparto	1 min

Proceso de elaboración de queso tipo chihuahua		
#	Actividad	T. Aprox
1	Recibir leche	40 min
2	Realizar pruebas de acidez, densidad y análisis organoléptico	
3	Pasar a tina de recibo, bombear y filtrar con malla	
4	Pasa a olla de calentamiento	
5	Calentar hasta alcanzar temperatura constante de 65°C	30 min
6	Pasar a cortina de enfriamiento para lograr el choque térmico y reducir la temperatura a 10°C	1 min
7	Pasar a tina de cuajado, y mantener temperatura de 37°C	15 min
8	Agregar cultivo láctico liofilizado	1 min
9	Agitar	45 min
10	Agregar cloruro de calcio y cuajo	1 min
11	Dejar reposar	40 min
12	Cortar cuajada	10 min
13	Desuerar parcialmente en un 30% de su totalidad	5 min
14	Calentar y elevar temperatura a 40°C	15 min
15	Dejar reposar	10 min
16	Desuerar en su totalidad	8 min
17	procesamiento	30 min
18	Cortar en trozos y agregar sal	10 min
19	Colocar en moldes de AI con manta de cielo	10 min
20	Colocar en prensa y dejar reposar	14 hrs
21	Retirar de prensa y moldes	15 min

22	Pasar a cámara de refrigeración y dejar reposar	24 hrs
23	Pasar a punto de venta y/o reparto	1 min

Proceso de elaboración de queso tipo asadero bola		
#	Actividad	T. Aprox
1	Recibir leche	40 min
2	Realizar pruebas de acidez, densidad y análisis organoléptico	
3	Pasar a tina de recibo, bombear y filtrar con malla	
4	Pasa a olla de calentamiento	
5	Calentar hasta alcanzar temperatura constante de 40°C	15 min
6	Dar acidez de 28°D	5 min
7	Agregar cuajo	1 min
8	Dejar trabajar cuajo	30 min
9	Cortar cuajada	15 min
10	Trabajar el grano	
11	Dejar reposar	15 min
12	Retirar suero	8 min
13	Agregar sal y citrato de sodio	1 min
14	Pasar a tina de doble fondo para hacer el fundido a 85°C	90 min
15	Pesar las porciones	10 min
16	Dejar reposar las tiras en una mesa de AI	20 min
17	Hacer las formas y pesos	20 min
18	Llevar a la cámara de refrigeración	24 hrs
19	Emplayar y etiquetar	20 min
20	Pasar a punto de venta y/o reparto	1 min

Proceso de elaboración de queso tipo asadero tiras		
#	Actividad	T. Aprox
1	Recibir leche	40 min
2	Realizar pruebas de acidez, densidad y análisis organoléptico	
3	Pasar a tina de recibo, bombear y filtrar con malla	
4	Pasa a olla de calentamiento	
5	Calentar hasta alcanzar temperatura constante de 40°C	15 min
6	Dar acidez de 28°D	5 min
7	Agregar cuajo	1 min
8	Dejar trabajar cuajo	30 min
9	Cortar cuajada	15 min
10	Trabajar el grano	
11	Dejar reposar	15 min
12	Retirar suero	8 min
13	Agregar sal y citrato de sodio	1 min
14	Pasar a tina de doble fondo para hacer el fundido a 85°C	90 min
15	Pesar las porciones	10 min

16	Dejar reposar las tiras en una mesa de AI	20 min
17	Hacer tiras de 2m de largo y 5	20 min
18	Cortar las tiras en secciones de 20 cm	15 min
19	Llevar a la cámara de refrigeración	24 hrs
20	Emplayar y etiquetar	20 min
21	Pasar a punto de venta y/o reparto	1 min

Proceso de elaboración de queso tipo asadero rallado		
#	Actividad	T. Aprox
1	Recibir leche	40 min
2	Realizar pruebas de acidez, densidad y análisis organoléptico	
3	Pasar a tina de recibo, bombear y filtrar con malla	
4	Pasa a olla de calentamiento	
5	Calentar hasta alcanzar temperatura constante de 40°C	15 min
6	Dar acidez de 28°D	5 min
7	Agregar cuajo	1 min
8	Dejar trabajar cuajo	30 min
9	Cortar cuajada	15 min
10	Trabajar el grano	
11	Dejar reposar	15 min
12	Retirar suero	8 min
13	Agregar sal y citrato de sodio	1 min
14	Pasar a tina de doble fondo para hacer el fundido a 85°C	90 min
15	Pesar las porciones	10 min
16	Dejar reposar las tiras en una mesa de AI	20 min
17	Llevar a la cámara de refrigeración	24 hrs
18	Rayado de porciones	20 min
19	Emplayar y etiquetar	20 min
20	Pasar a punto de venta y/o reparto	1 min

Proceso de elaboración de queso tipo Oaxaca		
#	Actividad	T. Aprox
1	Recibir leche	40 min
2	Realizar pruebas de acidez, densidad y análisis organoléptico	
3	Pasar a tina de recibo, bombear y filtrar con malla	
4	Pasa a olla de calentamiento	
5	Calentar hasta alcanzar temperatura constante de 40°C	15 min
6	Dar acidez de 28°D	5 min
7	Agregar Agua	1 min
8	Dejar trabajar la mezcla	30 min
9	Cortar cuajada	15 min
10	Trabajar el grano	
11	Dejar reposar	15 min

12	Retirar agua	8 min
13	Agregar sal y citrato de sodio	1 min
14	Pasar a tina de doble fondo para hacer el fundido a 85°C	90 min
15	Pesar las porciones	10 min
16	Dejar reposar las tiras en una mesa de AI	20 min
17	Llevar a la cámara de refrigeración	24 hrs
18	Rayado de porciones	20 min
19	Emplayar y etiquetar	20 min
20	Pasar a punto de venta y/o reparto	1 min

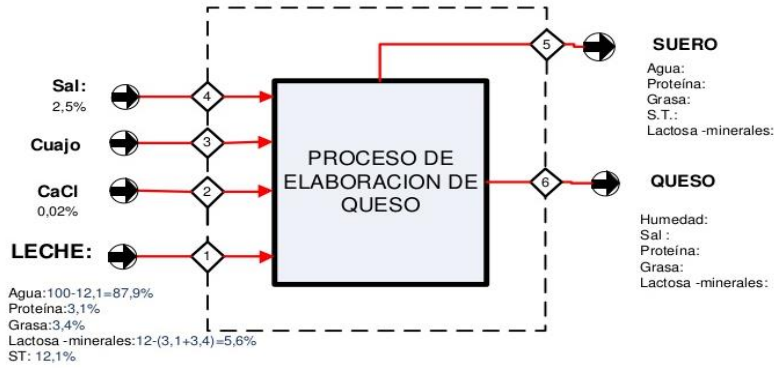
Parámetros técnicos

Rendimiento según el tipo de queso

Tipo de queso	Litros de leche utilizada
Fresco untable	5.0 a 6.0
Fresco	8.0
Manchego	9.0
Cheddar, chihuahua, Oaxaca	10.0
Cotija	11.0

La tabla anterior muestra los rendimientos de leche por un kilo de queso según el tipo de queso que se quiera fabricar.

La composición del queso varía mucho según el tipo de queso fresco, maduro, muy prensado, de pasta cocida y por lo tanto cada tipo de queso da un rendimiento diferente y también un tipo de suero distinto, de ahí la diferencia en la cantidad de requesón de suero que se puede sacar según los procedimientos de elaboración de un tipo de queso u otro.



Dela balance de materia se tiene:

	Leche	Queso Fresco	Lactosuero
Proteínas	3,1 kg	2,45 kg	0,65 kg
Grasa	3,4 kg	3,16 kg	0,24 kg
Lactosa	4,7 kg	0,2 kg	4,5 kg
Minerales	0,9 kg	0,5 kg	0,4 kg

	12,1 kg	6,31 kg	5,79 kg
	(100%)	(52,15 %)	(47,85%)

Proteínas: El 79% (caseínas) de las proteínas pasan al queso y el 21% (lactoglobulinas) pasan al lactosuero.

Grasa: el 93% de la grasa pasa al queso y el 7% pasa al lactosuero.

Cantidad de queso (sumatoria de caseína +grasa+ lactosa+ minerales +humedad) a obtener:

Normatividad Aplicable

Relación de normas aplicables respecto al producto (Técnicas, calidad, sanitarias, entre otras)

NORMA OFICIAL MEXICANA	TITULO DE LA NORMA
NOM-091-SSA1-1994	Leche pasteurizada de vaca. Disposiciones y especificaciones sanitarias.
NOM-121-SSA1-1994	Quesos: frescos, madurados y procesados. Especificaciones sanitarias
NOM-035-SSA1-1993	Quesos de suero. Especificaciones sanitarias.
NOM-040-SSA1-1993	Sal yodada y sal yodada fluorurada. Especificaciones sanitarias.

NOM-160-SSA1-1995	Buenas prácticas para la producción y venta de agua purificada.
NOM-051-SCFI/SSA1-2010	Especificaciones generales de etiquetado para alimentos y bebidas no alcohólicas pre envasados-Información comercial y sanitaria.

La tabla muestra las normas oficiales mexicanas con las que se debe de cumplir para la venta y elaboración de quesos.

Que buscamos lograr con el conocimiento específico y el desarrollo de cada una de las actividades y los requisitos que como empresa se requieren para la producción, venta y distribución de estos productos:

- Uso eficiente de los recursos disponibles.
- Aumentar la productividad.
- Aumentar la calidad de los productos.
- Disminución de costes.
- Compromiso de partes relacionadas.
- Uso de eficiente de nuevas tecnologías y la maquinaria.
- Disminución de los desperdicios.
- Control.

Maquinaria y Equipo

Parte fundamental en el crecimiento de Quesería Gutierrez será la a constante adquisición de equipo de trabajo, el cual nos permitirá aumentar la capacidad de producción y desarrollar nuevos productos, así como cumplir con las normas de higiene que demandan los organismos reguladores.

A continuación, se enlistan los recursos físicos con los que se cuenta para el funcionamiento de la empresa:

MAQUINARIA Y EQUIPO			
Cantidad	Equipo	Cantidad	Equipo
1	Malaxadora	3	Mesas de AI
1	Descremadoras	1	Caso doble fondo
3	Tinas AI	1	Caldera
1	Tina de pasteurización	1	Suavizador de agua
3	Bombas	3	Vitrinas
1	Prensa	2	Rebanadoras
1	Molinos	100	Moldes de AI
1	Cámara de refrigeración	1	Emplayadora
1	Batidora	1	Empacadora al alto vacío
4	Bascula	1	Camioneta

Ahora mostraremos los requerimientos de nueva maquinaria para el cumplimiento de las nuevas estrategias y los volúmenes de venta:

MAQUINARIA Y EQUIPO REQUERIDO			
Cantidad	Equipo	Cantidad	Equipo
1	Descremadoras	1	Mesas de AI
1	Tinas AI	1	Caso doble fondo
1	Bombas	1	Caldera
3	Bascula	1	Suavizador de agua
70	Moldes de AI	2	Vitrinas
2	Camioneta	2	refrigeradores

Inversión

El costo total de inversión es el siguiente en base a este se considera invertir una parte con capital propio y el restante por medio de un financiamiento a 24 meses.

QTY	DESCRIPCION	COSTO	TOTAL
1	Descremadoras	10000	10000
1	Tinas AI	4000	4000
1	Bombas	8700	8700
3	Bascula	1860	5580
70	Moldes de AI	230	16100
2	Camioneta	235000	470000
1	Mesas de AI	3000	3000
1	Caso doble fondo	10000	10000
1	Caldera	17000	17000
1	Suavizador de agua	900	900
2	Vitrinas	17000	34000
2	refrigeradores	12000	24000
3	anaqueles	4000	12000
2	etiquetadora	500	1000
3	equipo de computo	7000	21000
1	registradora	1700	1700
3	escritorios	2500	7500
1	instalación eléctrica	3800	3800
Total			650280
inversión propia			250280
financiamiento			400000

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes12
Inversión	62,570			62,570			62,570			62,570		
financiamiento 24 M	\$ 16,667	\$ 16,667	\$ 16,667	\$ 16,667	\$ 16,667	\$ 16,667	\$ 16,667	\$ 16,667	\$ 16,667	\$ 16,667	\$ 16,667	\$ 16,667
Interés	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200

Finanzas

Corrida financiera

Elaborar corridas financieras es una necesidad de primera mano para todos los interesados en los negocios, sin importar el tamaño de su negocio.

Conocer el valor de su negocio es un resultado de conocer el comportamiento de sus ingresos contra egresos a lo largo del tiempo, trayendo el valor del dinero futuro a términos presentes y poder determinar las tasas de retorno de inversión y así poder escoger las mejores opciones de inversión que más nos convengan.

En este ejercicio nos podemos constatar de la proyección que tendrá el futuro negocio en un periodo de tiempo considerando todo sus ingresos y los gastos que genera ofrecer el producto al mercado, considero de vital importancia generar esta proyección para conocer la factibilidad de nuestro proyecto.

Durante la ejecución de la corrida financiera me di cuenta que es importante planificar claramente los gastos y cuando ejecutarlos además de que es de vital importancia establecer tus proyecciones de venta reales y los precios para la comercialización del producto.

A continuación, podremos visualizar la corrida financiera en base a los pronósticos propuestos a la empresa Quesería Gutierrez para la ejecución y garantía de este nuevo modelo de negocios y nos podremos constatar de la buena proyección que alcanzaremos si cumplimos con los objetivos y estrategias.

Corrida financiera para la proyección del año 2021 para Quesería Gutierrez

MXP	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Anual
Ventas	\$ 988,167	\$ 988,167	\$ 988,167	\$ 1,027,333	\$ 1,027,333	\$ 988,167	\$ 1,027,333	\$ 1,027,333	\$ 1,027,333	\$ 988,167	\$ 1,027,333	\$ 1,027,333	\$ 12,132,167
Costo	\$ 518,100	\$ 518,100	\$ 518,100	\$ 594,528	\$ 594,528	\$ 518,100	\$ 518,100	\$ 594,528	\$ 594,528	\$ 518,100	\$ 594,528	\$ 594,528	\$ 6,675,768
Margen	\$ 470,067	\$ 470,067	\$ 470,067	\$ 432,805	\$ 432,805	\$ 470,067	\$ 509,233	\$ 432,805	\$ 432,805	\$ 470,067	\$ 432,805	\$ 432,805	\$ 5,456,399
Distribución	\$ 63,800	\$ 51,800	\$ 51,800	\$ 51,800	\$ 51,800	\$ 63,800	\$ 51,800	\$ 51,800	\$ 51,800	\$ 51,800	\$ 51,800	\$ 63,800	\$ 657,600
Seguros	\$ 4,100	\$ 4,100	\$ 4,100	\$ 4,100	\$ 4,100	\$ 4,100	\$ 4,100	\$ 4,100	\$ 4,100	\$ 4,100	\$ 4,100	\$ 4,100	\$ 49,200
Marketing	\$ 7,000			\$ 7,000			\$ 7,000			\$ 7,000		\$ 7,000	\$ 35,000
Sueldos	\$ 139,400	\$ 139,400	\$ 139,400	\$ 139,400	\$ 139,400	\$ 139,400	\$ 139,400	\$ 139,400	\$ 139,400	\$ 139,400	\$ 139,400	\$ 209,100	\$ 1,742,500
Viajes	\$ 7,000			\$ 7,000			\$ 7,000			\$ 7,000		\$ 7,000	\$ 35,000
inversion propia	\$ 62,570			\$ 62,570			\$ 62,570			\$ 62,570			\$ 250,280
prestamo	\$ 16,667	\$ 16,667	\$ 16,667	\$ 16,667	\$ 16,667	\$ 16,667	\$ 16,667	\$ 16,667	\$ 16,667	\$ 16,667	\$ 16,667	\$ 16,667	\$ 200,000
interes	\$ 7,200	\$ 7,200	\$ 7,200	\$ 7,200	\$ 7,200	\$ 7,200	\$ 7,200	\$ 7,200	\$ 7,200	\$ 7,200	\$ 7,200	\$ 7,200	\$ 4,800
Total Costos	\$ 307,737	\$ 219,167	\$ 219,167	\$ 295,737	\$ 219,167	\$ 231,167	\$ 295,737	\$ 219,167	\$ 219,167	\$ 295,737	\$ 219,167	\$ 314,867	\$ 2,974,380
Utilidad Bruta	\$ 162,330	\$ 250,900	\$ 250,900	\$ 137,069	\$ 213,639	\$ 238,900	\$ 213,497	\$ 213,639	\$ 213,639	\$ 174,330	\$ 213,639	\$ 117,939	\$ 2,482,019
													20.46%
Toneladas x Mes	72.00	72.00	72.00	75.00	75.00	72.00	75.00	75.00	75.00	72.00	75.00	75.00	885.00
Precio de venta	\$ 988,166.67	\$ 988,166.67	\$ 988,166.67	\$ 1,027,333.33	\$ 1,027,333.33	\$ 988,166.67	\$ 1,027,333.33	\$ 1,027,333.33	\$ 1,027,333.33	\$ 988,166.67	\$ 1,027,333.33	\$ 1,027,333.33	12,132,166.67
Costo mat vendidos	\$ 518,100.00	\$ 518,100.00	\$ 518,100.00	\$ 594,528.00	\$ 594,528.00	\$ 518,100.00	\$ 518,100.00	\$ 594,528.00	\$ 594,528.00	\$ 518,100.00	\$ 594,528.00	\$ 594,528.00	6,675,768.00

Proceso de las 3D's (Decisiones, definiciones y descripciones)

Durante el desarrollo de esta corrida financiera empleamos el proceso de las 3D's el cual nos orilló a tomar las mejoras decisiones y analizar detalladamente los conceptos y planeaciones determinados para la ejecución del proyecto.

Primeramente, esta corrida financiera se basó en determinar específicamente 3 puntos:

- Costos/inversión
- Proyección de ventas.
- Precio de venta.

Referente a costos e inversión determinamos cada uno de los costos generados dentro de todos los procesos de nuestra cadena de producción al igual que generar una proyección específica de cada uno esto nos ayudó a clarificar los métodos de pago a proveedores, estrategias de distribución y nos abre un panorama claro en determinar la selección de cada

uno de nuestros proveedores para tener las mejores oportunidades de ejecución. Adicional de que pudimos visualizar mejor los procesos y generar propuestas de reducción de costos para su ejecución.

Para el tema de la inversión generamos el panorama general de las necesidades para cubrir el proyecto y en base al costo total se pudo segmentar en la solicitud de un préstamo y en la inversión como aportación directa de los propietarios, así como los periodos específicos para su ejecución y la determinación de la institución que mejores facilidades e intereses ofrecía.

Referente a la proyección de ventas determinamos las proyecciones por medio de análisis de datos históricos y porcentajes de demanda actual, así como considerar en base a estos las temporadas con mayor consumo e incrementar el pronóstico sin afectar nuestra capacidad productiva.

Referente al precio determinamos los precios promedios de los competidores en el mercado y adicionar el margen de ganancia esperado para poder cubrir los gastos de producción y obtener utilidad en base a esto se determinó mediante el ejercicio el precio de cada uno de nuestros productos y sobrepasamos la expectativa de utilidad.

Gracias a este análisis pudimos generar un 20.46% de utilidad en nuestra proyección para el performance de la empresa en el próximo año en base a esto consideramos nuestra propuesta de solución como exitosa y lo más importante factible de aplicar.

Costos de Ejecución

Costo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
leche	375000	375000	375000	450000	450000	375000	375000	450000	450000	375000	450000	450000
cuajo	15000	15000	15000	15300	15300	15000	15000	15300	15300	15000	15300	15300
insumos	25000	25000	25000	25500	25500	25000	25000	25500	25500	25000	25500	25500
sal	5600	5600	5600	5712	5712	5600	5600	5712	5712	5600	5712	5712
calcio	12000	12000	12000	12240	12240	12000	12000	12240	12240	12000	12240	12240
azucar	4800	4800	4800	4896	4896	4800	4800	4896	4896	4800	4896	4896
Grasa V.	9000	9000	9000	9180	9180	9000	9000	9180	9180	9000	9180	9180
Energ Elec	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000
Agua	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000
Internet/Tel	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700
renta	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000
empaque	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000
kit limpieza	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000
EPP	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
total	518100	518100	518100	594528	594528	518100	518100	594528	594528	518100	594528	594528
Sueldo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Gerencia/Dueño (1)	35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000	52500
Vendedores (2)	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	36000
operadores (4)	30400	30400	30400	30400	30400	30400	30400	30400	30400	30400	30400	45600
administracion (1)	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	27000
Coordinacion de prod	16000	16000	16000	16000	16000	16000	16000	16000	16000	16000	16000	24000
coordinacion de ventas	16000	16000	16000	16000	16000	16000	16000	16000	16000	16000	16000	24000
total	139400	139400	139400	139400	139400	139400	139400	139400	139400	139400	139400	209100
Distribucion Local	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Gasolina	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200
Refacciones	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Mtto	12000	0	0	0	0	12000	0	0	0	0	0	12000
Distribucion Nal	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ags-Zac	20300	20300	20300	20300	20300	20300	20300	20300	20300	20300	20300	20300
Ags-SLP	23800	23800	23800	23800	23800	23800	23800	23800	23800	23800	23800	23800
Seguros	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100
total	131700	107700	107700	107700	107700	131700	107700	107700	107700	107700	107700	131700

Proyección de Ventas por tonelada

Variiedad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Q. asadero tiras	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Q. asadero rallado	13	13	13	14	14	13	14	14	14	13	14	14
Q. asadero bola	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Panela	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Chihuahua	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Oaxaca	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Fresco	8	8	8	10	10	8	10	10	10	8	10	10
total	72	72	72	75	75	72	75	75	75	72	75	75

Proyección de venta (precio)

Variiedad	Precio	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Q. asadero tiras	15333.3	214667	214667	214667	214667	214667	214667	214667	214667	214667	214667	214667	214667
Q. asadero rallado	12500	162500	162500	162500	175000	175000	162500	175000	175000	175000	162500	175000	175000
Q. asadero bola	11666.7	93333.3	93333.3	93333.3	93333.3	93333.3	93333.3	93333.3	93333.3	93333.3	93333.3	93333.3	93333.3
Panela	13333.3	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000
Chihuahua	15000	135000	135000	135000	135000	135000	135000	135000	135000	135000	135000	135000	135000
Oaxaca	14500	116000	116000	116000	116000	116000	116000	116000	116000	116000	116000	116000	116000
Fresco	13333.3	106667	106667	106667	133333	133333	106667	133333	133333	133333	106667	133333	133333
Total		988167	988167	988167	1027333	1027333	988167	1027333	1027333	1027333	988167	1027333	1027333

Conclusión

En la década reciente, el consumo de queso, leche en polvo y mantequilla en México se incrementó a una tasa promedio anual de 3.8 por ciento, para ubicarse en 2019 en 1.2 millones de toneladas: 43.1 por ciento de este volumen correspondió a queso, 36.6 por ciento a leche en polvo y 20.2 por ciento a mantequilla.

Debido a la creciente demanda de quesos tanto nacionales como importados, se estima que durante el 2020 el consumo de este producto lácteo se incremente a una tasa anual de 2.6 por ciento por lo que estamos perfectamente situados en el nicho de mercado oportuno con una variedad de productos que pueden cubrir esta necesidad.

Durante el desarrollo del proyecto he podido constatar cómo esta industria actualmente se ubica en un crecimiento potencial muy grande ya que el consumo de queso está incrementando año con año y aún estamos debajo del promedio mundial por lo que podemos constatar que el crecimiento proyectado para la empresa Quesería Gutierrez puede enfrentarse a escenarios retadores en un futuro y aun incremento de capacidad de producción para cubrir el incremento de la demanda proyectada en un futuro.

Las cifras proyectadas y que nos arrojan una utilidad anual de un 20% habla de la solides de la industria y la buena proyección que está considerando la empresa en base al cumplimiento de su nuevo modelo de negocio.

Mis recomendaciones para esta empresa para asegurar un futuro retador y cumplir los pronósticos esperados se basan en los siguientes puntos:

- Realizar una investigación que permita mejorar y eficiente de manera considerable los procesos productivos.
- Tener como base el buen servicio al cliente y la velocidad de respuesta y adaptación a los requerimientos y gustos futuros de estos.

- Seguir abriendo nuevos mercados a nivel nacional y proyectarse a mercados internacionales.
- Mantenerse actualizados y con investigación constante que permita conocer claramente el mercado en el que se está desarrollando la empresa.
- Seguir enfocados en construir estructuras sólidas dentro de la organización que permitan la expansión de esta.

El enfrentarme a este proyecto dentro de mi proceso de titulación género en mi un gran compromiso ya que al analizar una empresa familiar y establecer una nueva línea de productos y una estructura organizacional más sólida fue un gran reto.

Por un lado, el rescatar una empresa con potencial y por otro cerrar este ciclo de estudiante que me dejó con grandes aprendizajes y pude actualizarme en muchas ramas nuevamente.

Todo este proceso de nuevo aprendizaje que duró más de un año marca un antes y un después de mi desarrollo como profesional y como persona es increíble como mejora nuestra capacidad de análisis y de propuesta de mejora y nos damos cuenta que además de la gran escuela que es el mercado laboral es muy importante estar actualizándose constantemente y que esto nos permita siempre mejorar en lo que hacemos, la vasta experiencia de los profesores sin duda el punto clave para mi desarrollo poco a poco fueron modificando en mi mis procesos de pensamiento que me ayudaron a desempeñarme de una mejor manera en mi trabajo y en mi persona, aprendí demasiadas cosas nuevas, reforcé conocimiento que ya tenía, conocí gente con una experiencia y un conocimiento bastante amplio y volví a disfrutar de lo que hago ahora mi tarea principal es convertir las cadenas de suministro en cadenas de valor que transformen las industrias y transformen a las personas.

Considero que durante todo este periodo viví un proceso de transformación muy significativo aprendí analizar más a detalle, a no esperar a que me expliquen cómo hacer las cosas para resolver un problema si no entender rápidamente la situación que se presenta y a determinar de manera sencilla una propuesta de mejora que genere valor dentro de ese eslabón de la cadena y es que prácticamente nuestra vida es una cadena de valor tenemos que enfrentarnos a circunstancias difíciles y salir beneficiados y con un gran aprendizaje de cada una de ellas. Aprendí también a mejorar mis procesos de comunicación con las personas, a ser más abierto y realmente a gestionar y a trabajar en equipo a no creermelo que sabe más si no permitirme a conocer personas y aprender de ellas.

Sin duda viví un proceso de transformación completo y me considero ahora un profesionalista más preparado, más competitivo, más actualizado e innovador y tengo la certeza que la conclusión de esta maestría me ayudara a transformar mi vida y a lograr mis nuevos objetivos.

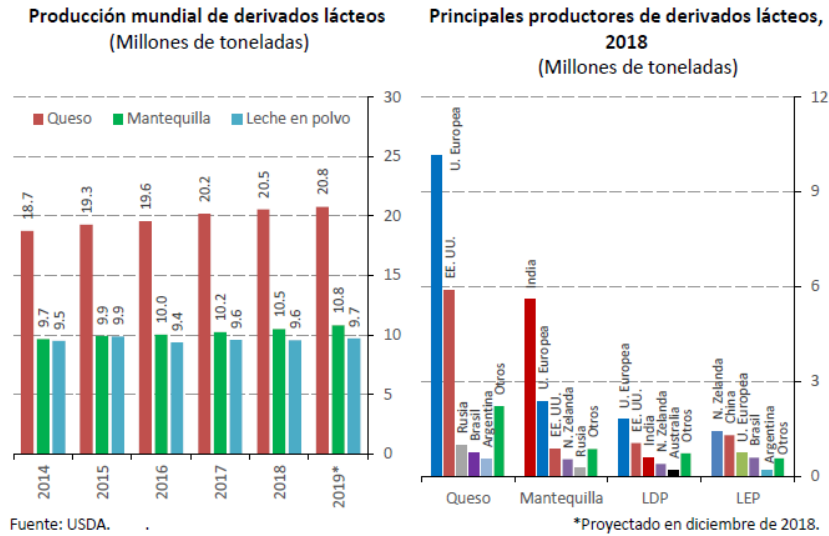
Bibliografías

- Hervás Serra, Ana. El mercado de queso en México. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en México. Agosto de 2012. Consultado el 12 de mayo, 2020. Disponible en http://www.ivace.es/Internacional_Informes-Publicaciones/Pa%C3%ADses/M%C3%A9xico/M%C3%89XICOQUESOICEX2012_.pdf
- Cabanétos, Alexis. Cheese Lovers: Diferénciate a través de la experiencia sensorial. Ingredion. Consultado el 12 de mayo, 2020. Disponible en http://www.enfasis.com/Presentaciones/FTSMX/2017/Gratis/Carlos_Fuentes-Lacteos-Alexis_Cabanetos.pdf
- Importancia de los alimentos lácteos en la salud cardiovascular: ¿enteros o desnatados? Consultado el 12 de mayo, 2020. Disponible en <https://www.nutricionhospitalaria.org/articles/02353/show>
- Cervantes Escoto, Fernando. La leche y los quesos artesanales en México. Universidad Autónoma de Chapingo. CIESTAAM. CONACYT. Consultado el 12 de mayo, 2020. Disponible en <http://www.scielo.org.mx/pdf/asd/v11n2/v11n2a8.pdf>
- Código de prácticas de higiene para la leche y los productos lácteos. FAO Consultado el 12 de mayo, 2020. Disponible en http://www.fao.org/input/download/standards/10087/CXP_057s.pdf
- Lácteos y sus productos, situación del mercado. FAO Consultado el 12 de mayo, 2020. Disponible en <http://www.fao.org/3/a-BT090s.pdf>

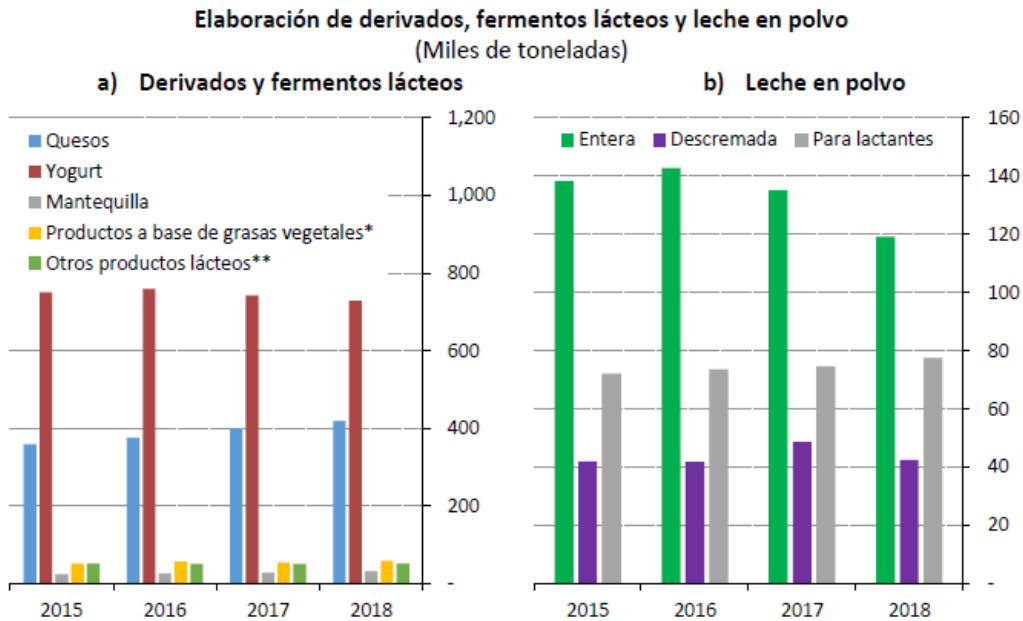
- Ocupa México tercer lugar en producción de queso en AL 2020 Y.H. Escorcía Mexicampo. Disponible en <https://www.mexicampo.com.mx/ocupa-mexico-tercer-lugar-en-produccion-de-queso-en-al/>
- Rocha, J. (2016, 28 julio). *México décimo lugar e producción de queso*. Info Rural. <https://www.inforural.com.mx/mexico-decimo-lugar-e-produccion-queso/>
- «Dictionary of Marketing Terms», de MarketingPower.com, de la American Marketing Association, en <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view1111.php>, obtenido en Abril Del 2007.
- Del libro: «Diccionario de Marketing», Edición 1999, de Cultural S. A., Pág. 101.
- Del libro: «Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante», Cuarta Edición, de Ferrel O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Angel, Mc Graw Hill, 2004, Pág. 371.
- Del libro: «Negocios Exitosos», de Fleitman Jack, Mc Graw Hill, 2000, Pág. 82.
- Ramirez, A. (2020, 23 abril). *Ana Ramirez*. Periódico mi tierra. <http://www.periodicomitierra.mx/a-su-maxima-capacidad-produccion-de-quesos-en-aguascalientes/>
- Rodríguez, M. M. (2014, 1 agosto). *¿Cómo construir una Filosofía Empresarial?* – *Pymempresario*. Pymempresario - Plataforma colaborativa para emprendedores y PyMEs. <https://www.pymempresario.com/2014/08/como-construir-una-filosofia-empresarial/>
- Estructura Organizacional | Cómo crearla y para qué sirve. (2020, 5 octubre). El blog de Recursos Humanos de Bizneo: práctico y actual. <https://www.bizneo.com/blog/estructura-organizacional/>

- Pacheco, J. (2017, 12 septiembre). *Estandarización de procesos: todo lo que usted necesita saber*. HEFLO ES. <https://www.heflo.com/es/blog/bpm/estandarizacion-procesos/>
- China Brands. (2019, 21 marzo). ¿Qué Canales de Distribución usar en 2019? – Según tu tipo de negocio. Canales de Distribución. <https://es.chinabrands.com/dropshipping/article-que-canales-de-distribucion-usar-en-2019-segun-tu-tipo-de-negocio-16297.html>
- El Libro: «Marketing», Sexta Edición, de Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, International Thomson Editores, 2002.
- El libro: «Mercadotecnia», Primera Edición en español, de Sandhusen Richard, Compañía Editorial Continental, 2002.

Anexos



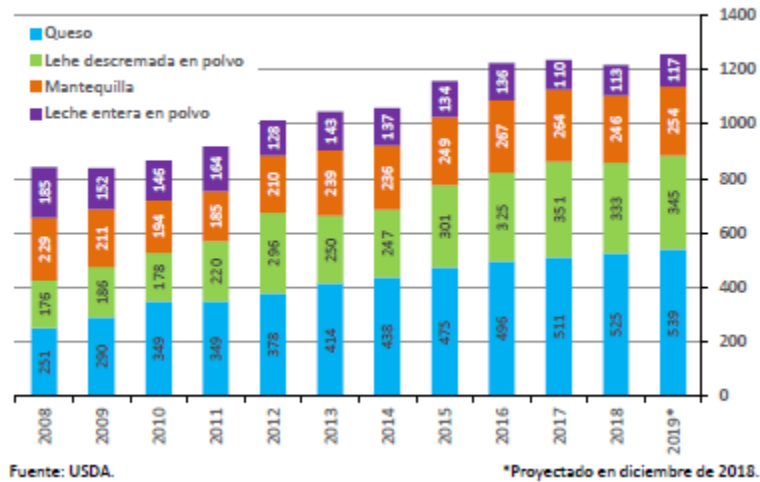
La Unión Europea es el principal productor de derivados lácteos, en 2018 participó con 37.1 por ciento del total mundial. El queso representó 67.5 por ciento del volumen total de derivados lácteos producidos en la región. Le sigue en importancia Estados Unidos, con una participación de 19.2 por ciento en la producción mundial de derivados lácteos. El queso también es el producto de mayor relevancia producido por la industria estadounidense, con una participación de 75.5 por ciento del volumen total de lácteos producidos en ese país.



Fuente: INEGI Encuesta Mensual de la Industria Manufacturera (EMIM).

*Crema dulce tipo chantilly y margarina. ** Flanes y postres a base de leche.

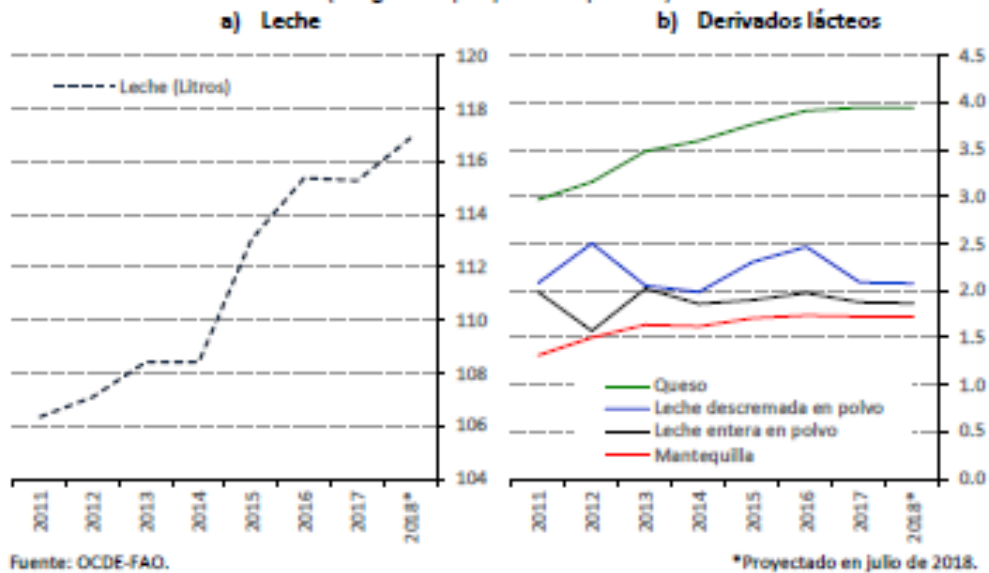
Consumo de leche en polvo, queso y mantequilla.
(Miles de toneladas)



Considerando los datos proyectados de población por CONAPO,15 se estima que el consumo per cápita anual de leche en México en 2018 se ubicó en 122 litros, el consumo de queso en 4.3 kilogramos, de leche en polvo en 3.6 kilogramos y de mantequilla en 2.0 kilogramos. Cabe destacar que el consumo per cápita de productos lácteos en México se encuentra por debajo del consumo en países desarrollados como la Unión Europea, donde de acuerdo con datos de la OCDE y la FAO, el consumo de queso rebasa los 19 kilogramos por persona por año.

Otros países como Turquía y Ucrania también tienen un elevado consumo per cápita de productos lácteos frescos, mismo que superan los 160 kilogramos anuales y representa seis veces el consumo en México. En el caso de la mantequilla, el consumo de México es 15 veces inferior al consumo en Nueva Zelanda.

Consumo per cápita de leche y algunos derivados lácteos en México
(Kilogramos por persona por año)



Distribución del gasto de los hogares en alimentos y bebidas dentro del hogar, 2016 (Porcentaje)

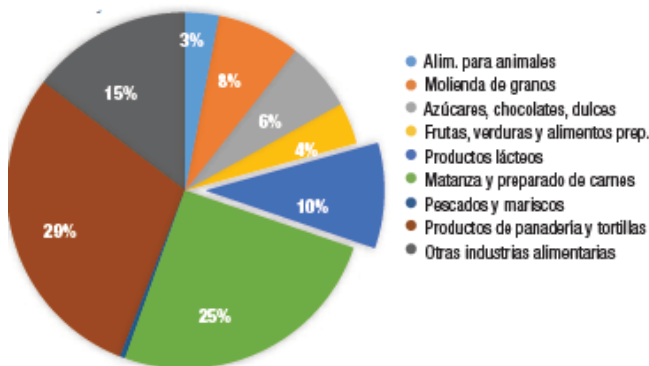


Fuente: INEGI Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares, 2016.

De acuerdo con datos de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2016 del INEGI, la categoría de “Leche y sus derivados” como componente del grupo de alimentos y bebidas, es el cuarto grupo de alimentos en importancia por el monto del gasto que los hogares destinan para la adquisición de productos alimenticios. Su participación en el gasto total de los hogares en 2016 fue de 10.8 por ciento y solo fue superado por el gasto destinado a carnes, cereales y al grupo de verduras, legumbres, leguminosas y semillas.

Producto interno bruto anual de la industria alimentaria 2010-2018 (Millones de pesos corrientes)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Elaboración de alimento para animales	14,170	17,168	19,645	18,130	18,646	20,417	22,407	23,987	25,060
Molienda de granos y semillas	37,406	45,311	49,540	46,773	46,789	50,270	53,713	58,188	62,306
Azúcares, chocolates, dulces y similares	36,768	37,298	40,548	37,464	35,570	38,070	47,051	48,315	47,068
Frutas, verduras y alimentos preparados	16,744	17,873	19,016	19,617	20,452	23,228	26,893	29,089	29,505
Productos lácteos	93,134	96,781	90,054	64,238	64,410	95,085	68,140	73,284	78,197
Matanza y preparado de carnes	101,876	111,003	120,816	130,485	145,826	160,404	175,898	183,637	195,874
Pescados y mariscos	2,251	2,640	2,853	3,141	3,051	3,117	3,268	3,852	4,144
Productos de panadería y tortillas	142,669	160,296	182,845	190,560	193,514	207,254	213,145	226,313	248,258
Otras industrias alimentarias	64,287	71,501	79,893	84,428	86,503	96,145	102,887	112,286	122,883
Total industria alimentaria	480,072	517,882	573,878	602,802	630,780	684,000	713,882	768,154	811,405



La elaboración de productos lácteos representa el 3er lugar en el PIB de la industria alimentaria, con el 10%