

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



**ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA
DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE JAMÓN IBÉRICO DENTRO DE
LA REGIÓN DE LIMA METROPOLITANA**

**Trabajo de investigación para la obtención del grado de BACHILLER EN CIENCIAS
CON MENCIÓN EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

AUTOR

JUAN CARLOS Y MARTÍN CORONEL FERNÁNDEZ

ASESOR:

ATILIO ALEJANDRO ANTONIOLI DELUCCHI

Lima, mayo 2020

Resumen

La industria global de explotación del ganado porcino se ha visto estancada en los últimos años y se prevé una tendencia decreciente del -10% para el presente año según el Departamento de Agricultura de Estados Unidos¹. La producción y consumo en este sector han sido vulnerada por diversos factores que dificultan escenarios de estabilidad y prosperidad. Esto ha afectado a los principales actores en esta industria como China y Estados Unidos, perjudicando incluso a países como España, famoso referente de la industria del jamón ibérico. Sin embargo, a medida que se hace el acercamiento al desempeño de la industria interna, se observa una tendencia de resiliencia con perspectivas prometedoras. De acuerdo a data del BCRP, el sector manufactura ha mostrado un comportamiento inestable en los últimos años. No obstante, el sub sector de productos cárnicos ha presentado un crecimiento interanual sostenido del 4.2% en la última década. En la región, países como Brasil se imponen con un crecimiento proyectado de ventas de carne procesada igual al doble de la media global².

Esta investigación tiene por objeto proveer un panorama tanto macro como micro de la industria del jamón, en particular el proveniente del cerdo de raza ibérica, para poder así determinar la viabilidad estratégica de la implementación de una planta productora de jamón ibérico en territorio peruano para su comercialización y consumo en la ciudad de Lima Metropolitana.

¹ King. S. (2019). Global pork production forecast to drop 10% in 2020. En *PIGWORLD: the voice of the British pig industry*. Disponible 25 de mayo de 2020. De: <http://www.pig-world.co.uk/news/global-pork-production-forecast-to-drop-10-in-2020.html>

² CAGR de ventas 2020-2025 de 0.4% vs. 0.2% de la media mundial.

STATISTA. (2019). Statista Consumer Market Outlook - Segment Report: processed Meat. En *STATISTA: Food report 2019 - meat products & sausages*. Disponible 25 de mayo de 2020. De: <https://www.statista.com/outlook/40020000/100/processed-meat/worldwide>

La principal motivación detrás de este estudio se alinea a la demostración de que en el Perú es posible, además de rentable, elaborar un producto de gran calidad altamente apreciado a nivel global. Ello gracias a la amplia variedad de microclimas que facilitan la replicación del riguroso proceso de producción, así como también por la solidez y resiliencia de la industria interna de ganado porcino.

El informe está organizado en tres capítulos que corresponden, primero, a la descripción de la industria del jamón ibérico en un marco global, seguido de un análisis estratégico del macro y micro entorno en territorio peruano y, finalmente, un bosquejo del planteamiento estratégico del proyecto. De acuerdo al orden de aparición en el desarrollo, se hará uso de las siguientes herramientas: PESTEL, para el análisis macro; cinco fuerzas de Porter, en el estudio del micro entorno y, para el estudio estratégico, las matrices FODA, BCG y Ansoff.

Lo expuesto anteriormente ha permitido constatar que el contexto, tanto en su extensión macro-global como micro, se muestra favorable para la propuesta de producción y comercialización de jamón ibérico en el Perú. Esto se dará gracias un sólido soporte económico que garantiza el consumo y demanda internos, así como por el creciente dinamismo y presencia del sector y sus actores. De modo adicional, es importante resaltar que esta evaluación ha sido realizada sin tomar en consideración los efectos del COVID-19. Por tal motivo, una vez se retome un ritmo de normalidad se deberán validar nuevamente los hallazgos del presente informe para poder así proceder con la implementación del proyecto.

Dedicatoria

A los diversos mentores que durante mi formación me han colmado de conocimiento e inspiración.

Al programa de becas de Banco de Crédito del Perú, por el apoyo y la confianza.

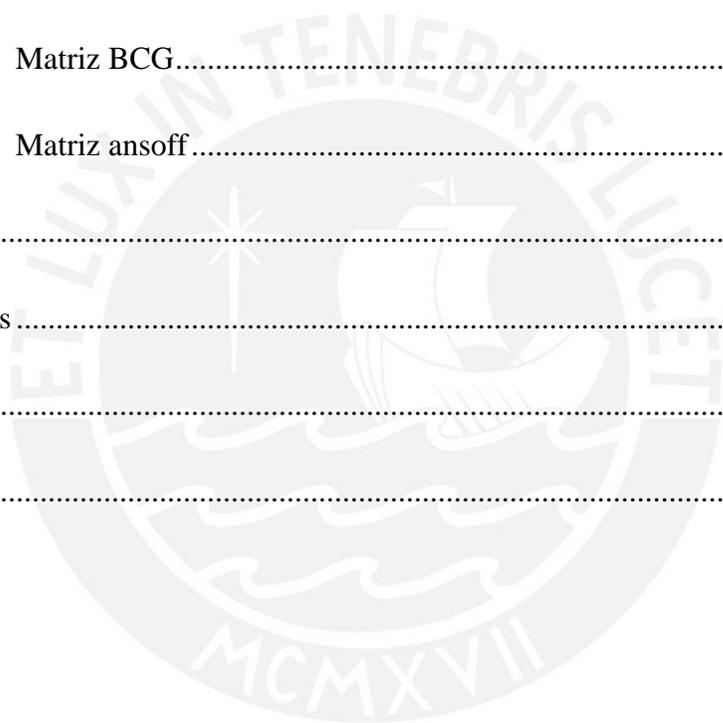
A mi familia y amistades, por el soporte y experiencias compartidas.



Índice General

Capítulo 1:	Análisis del sector productivo del jamón	1
1.1.	Contexto internacional	1
1.1.1.	Industria de la crianza de cerdos	1
1.1.2.	Industria de la carne procesada	5
1.2.	Contexto nacional	7
1.2.1.	Sector agropecuario	8
1.2.2.	Sector manufactura	9
1.3.	El jamón ibérico	11
Capítulo 2:	Estudio estratégico	16
2.1.	Análisis del macro entorno	16
2.1.1.	Político y económico	16
2.1.2.	Social y demográfico	19
2.1.3.	Tecnológico y ambiental	22
2.1.4.	Legal	24
2.2.	Análisis del micro entorno	26
2.2.1.	Amenaza de nuevos competidores	26
2.2.2.	Poder de negociación de los proveedores	28
2.2.3.	Rivalidad de los competidores	29
2.2.4.	Poder de negociación de los clientes	31

2.2.5.	Amenaza de sustitutos.....	32
2.3.	Objetivos y estrategias generals.....	33
2.3.1.	Misión	33
2.3.2.	Visión.....	33
2.3.3.	Objetivos.....	33
2.3.4.	Análisis FODA.....	36
2.3.5.	Matriz BCG.....	41
2.3.6.	Matriz ansoff.....	43
	Conclusiones.....	46
	Recomendaciones.....	48
	Bibliografía.....	49
	Anexos.....	54



Índice de Figuras

Figura 1 Producción mundial de carne de cerdo 2013-2020.....	2
Figura 2 Exportaciones mundiales de carne de cerdo por país 2020.....	4
Figura 3 Importaciones mundiales de carne de cerdo por país 2020.....	4
Figura 4 Tamaño de mercado mundial para la carne procesada 2018-2023	6
Figura 5 Estimados de volumen de ventas y CAGR según región y país 2020	7
Figura 6 PBI Sector Agropecuario – Pecuario 2009-2019	9
Figura 7 PBI Sector Manufactura – Productos cárnicos 2009-2019	10
Figura 8 Factores que intervienen en el origen de la industria cárnica del cerdo ibérico	13
Figura 9 Producción agropecuaria – Pecuario – Porcino 2009-2019	18
Figura 10 Consumo per cápita de carne de cerdo en Kg 2018.....	20
Figura 11 Matriz BCG.....	43

Índice de Tablas

Tabla 1 Objetivos estratégicos del proyecto.....	33
Tabla 2 Matriz de enfrentamiento FODA.....	38
Tabla 3 Matriz EFI	40
Tabla 4 Matriz EFE	41
Tabla 5 Matriz Ansoff	44

Capítulo 1: Análisis del sector productivo del jamón

El ecosistema que envuelve la producción del jamón ibérico se encuentra conformado por diversos actores cuyas formas de relacionarse entre sí responden a una dinámica de elevada volatilidad, altamente dependiente de determinados *drivers* los cuales serán expuestos en el presente estudio. Teniendo ello como base, este primer capítulo pretende imprimir un panorama global a cerca del comportamiento y perspectivas de los sectores económicos relacionados con la industria charcutera, tanto a nivel global como dentro del territorio nacional en los dos primeros apartados respectivamente. De manera adicional, en la tercera sección se dispone de una revisión preliminar del desempeño de la industria del jamón en España, cuya trayectoria es ampliamente conocida a nivel mundial y sobre la cual se sustenta la propuesta de este proyecto.

1.1. Contexto internacional

Esta sección parte por la revisión de la industria de crianza de cerdos a nivel mundial, pasando por una revisión de los niveles de stock, producción y comercio entre los principales países líderes poseedores de la materia prima para el jamón. Posteriormente se realiza un acercamiento a la dinámica de la industria cárnica en específico, haciendo una revisión de las proyecciones de ventas por países líderes nuevamente y, para cerrar, un contraste introductorio entre el mercado peruano y el global.

1.1.1. Industria de la crianza de cerdos

En términos generales, el sector de crianza de cerdos está atravesando una etapa complicada en los últimos años. La producción global de carne de cerdo se ha visto golpeada en el 2019 y continúa con una tendencia decreciente de -10% para este año de acuerdo al

Departamento de Agricultura de Estados Unidos³. (ver figura 1). Según un análisis realizado por Rabobank⁴, una entidad financiera holandesa de carácter multinacional, dicho desgaste en los niveles de suministros y producción se encuentran explicados principalmente por la enfermedad de la peste porcina africana (ASF) que ha afectado la producción en de la unión europea, principal productor de carne de cerdo a nivel mundial. El panorama se ve poco prometedor debido a que no solo se trata de una baja en los stocks, sino también se habla de un contexto de mercado poco favorable a causa, por ejemplo, del conflicto comercial entre Estados Unidos y China, ambos actores importantes por el lado de la oferta y la demanda respectivamente según se verá posteriormente.

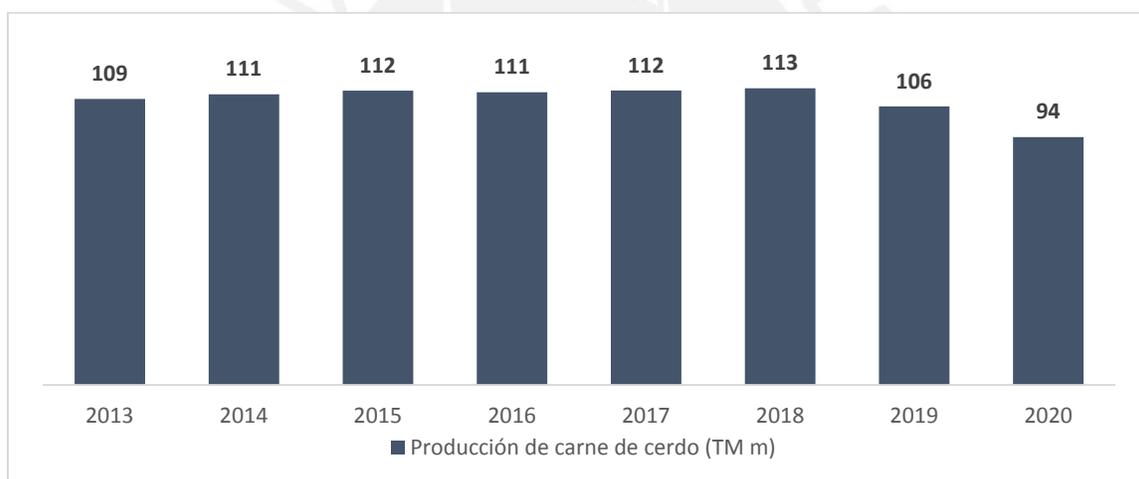


Figura 1 Producción mundial de carne de cerdo 2013-2020

Fuente: USDA Foreign Agricultural Service⁵

Elaboración propia

³ King, S. (2019). Global pork production forecast to drop 10% in 2020. En *PIGWORLD: the voice of the British pig industry*. Disponible 25 de mayo de 2020. De: <http://www.pig-world.co.uk/news/global-pork-production-forecast-to-drop-10-in-2020.html>

⁴ The pig site. (2020). Rabobank projects global pork stocks to decline in 2020 as ASF and coronavirus shocks take their toll. *The pig site*. Disponible 25 de mayo de 2020. De: <https://thepigsite.com/news/2020/03/rabobank-projects-global-pork-stocks-to-decline-in-2020-as-asf-and-coronavirus-shocks-take-their-toll>

⁵ Shahbandeh, M. (2020). Production of pork worldwide 2013-2020. *STATISTA: Consumer Goods & FMCG, Food & Nutrition*. Disponible 25 de mayo de 2020. De: <https://www.statista.com/statistics/237570/pork-production-worldwide/>

China es el principal actor del sector desde todas las aristas; no solo el país que concentra la mayor cantidad de cerdos a nivel mundial con más de 310 millones de ejemplares (50% de la población mundial)⁶ y, por tanto, la producción de carne de cerdo también, sino que además es una pieza clave en el comercio internacional de la misma moderando gran parte de la oferta y demanda. Esto se explica por su elevado nivel de consumo interno; tan es así que, a pesar de ser el primer productor con 36,000 miles de TM a enero del 2020 (37% de la producción global), es de igual forma el más grande importador de carne de cerdo a nivel mundial con 3,700 (37% de las importaciones globales).

Las figuras 2 y 3 muestran el detalle de los países líderes tanto para la exportación como importación de carne de cerdo respectivamente. En ellos se puede apreciar la relevancia la Unión Europea, Estados Unidos, Japón y Brasil, los cuales también juegan un rol importante dentro del comercio de la carne de cerdo.

De modo general, los principales retos para la crianza de cerdos a nivel mundial se encuentran relacionados a un adecuado control sanitario y de enfermedades que garanticen niveles de stock apropiados. Desde la perspectiva del comercio, se debe procurar hacer una administración apropiada de los efectos que las tensiones entre Estados Unidos y China presentan, ya que ello tiene un alcance global.

⁶ Shahbandeh, M. (2020). Number of pigs worldwide 2020, by country. *STATISTA: Agriculture, Farming*. Disponible 25 de mayo de 2020. De: <https://www.statista.com/statistics/911596/forecast-global-market-value-of-processed-meat/>

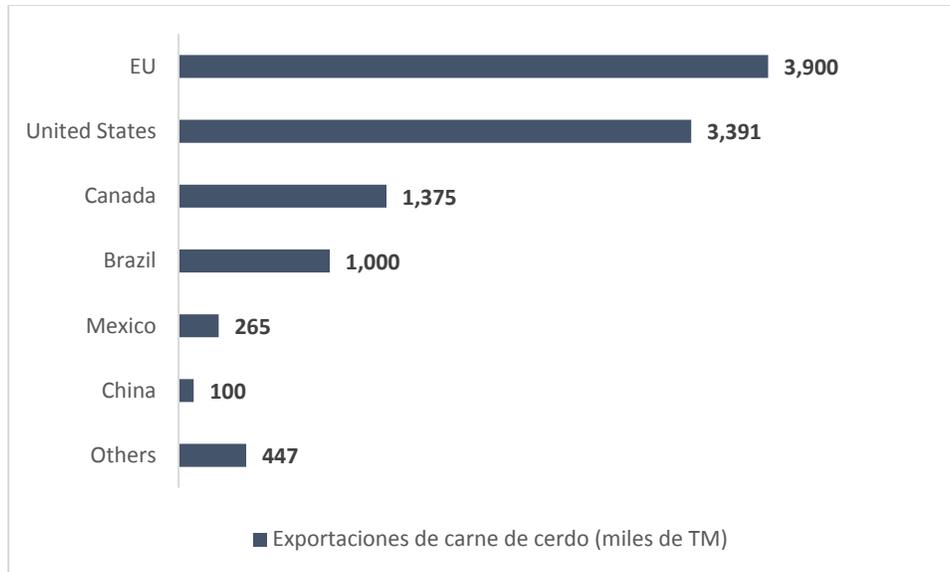


Figura 2 Exportaciones mundiales de carne de cerdo por país 2020

Fuente: US Department of Agriculture⁷

Elaboración propia

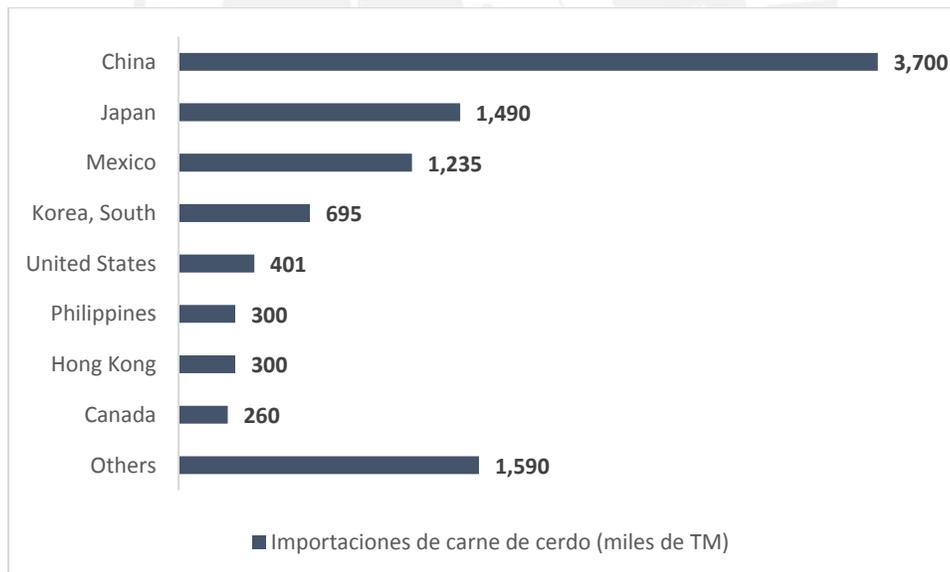


Figura 3 Importaciones mundiales de carne de cerdo por país 2020

Fuente: US Department of Agriculture⁸

Elaboración propia

⁷ United States Department of Agriculture. (2020). *Livestock and Poultry: World Markets and Trade*. Foreign Agricultural Service/USDA. Recuperado de: https://apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/livestock_poultry.pdf

⁸ USDA, et al. (2020).

1.1.2. Industria de la carne procesada

Las cifras que se mostrarán a continuación provienen de Statista, proveedor de data de negocios global. Dicha data considera dentro de carnes procesadas los sub-segmentos de jamón y tocino, salchichas, productos cárnicos congelados y secados, sin incluir carne fresca ni comidas instantáneas a base de carne.

La industria mundial de la carne procesada es, sin lugar a duda, un mercado maduro y ampliamente establecido. Se estima que el total de ingresos tan solo en el 2020 asciende a US\$304,148m, lo cual representó un crecimiento del 7.0% respecto al año anterior. Por un lado, el crecimiento proyectado para el nivel de ventas de los próximos años se ve reducido a un CAGR de 0.2% entre los años 2020-2025, lo que hace sentido considerando el nivel de madurez del sector⁹. No obstante, el panorama para el tamaño de la industria mundial en general se muestra altamente optimista, con un crecimiento cercano al 100% entre los años 2018-2023, pasando de US\$578b a US\$ 1,140 (ver figura 4).

Como es de esperarse dentro de mercados maduros como este, los principales actores en la producción de carne procesada también se encuentran definidos. Dentro de ellos, Estados Unidos se posiciona a la cabeza de la competencia con un total de ingresos estimado de US\$40,717m para el presente año, lo que representa un 13% del total de ingresos del sector. En referencia al consumo de productos en esta industria, a nivel mundial, el consumo per cápita promedio se sitúa en 5.8 kg en el 2020.

⁹ STATISTA. (2019). Statista Consumer Market Outlook - Segment Report: processed Meat. En *STATISTA: Food report 2019 - meat products & sausages*. Disponible 25 de mayo de 2020. De: <https://www.statista.com/outlook/40020000/100/processed-meat/worldwide>

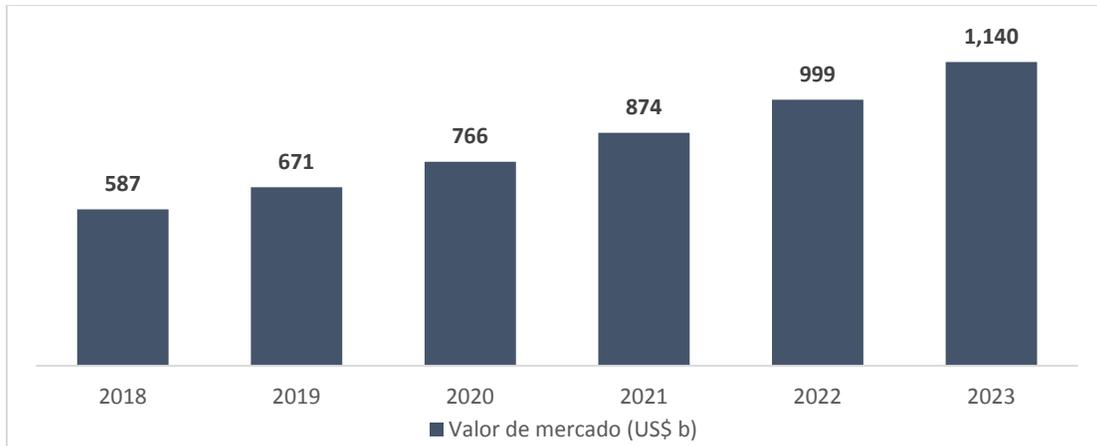


Figura 4 Tamaño de mercado mundial para la carne procesada 2018-2023

Fuente: Market Data Forecast, Statista¹⁰

Elaboración propia

En el contexto regional más cercano, para América Latina se observa un comportamiento peculiar: el consumo per cápita es superior al promedio mundial, 10.7 kg para el 2020, pero la proyección de la tasa de crecimiento anual de las ventas es apenas del 0.006% entre los años 2020-2025. Por un lado, países como Brasil poseen una industria cárnica de alto nivel y competencia mundial, con cuotas de ingresos que se ubica en los US\$ 11,772m y un CAGR para la misma de 0.4%, el doble del promedio global. Sin embargo, las economías más pequeñas como la peruana, por ejemplo, muestran un rezago tanto en volumen de ventas como en proyecciones de crecimiento, US\$2,136m y 0.02%.

Es importante señalar que, a pesar de la amplia brecha que separa el desempeño de nuestra economía con respecto a las demás, el panorama descrito en la figura 5 plantea una oportunidad casi evidente para el desarrollo de esta industria dentro del territorio nacional. Si bien es cierto el volumen de ventas se encuentra muy por debajo de los referentes, el CAGR de 0.02%, aunque bajo, sugiere una mirada positiva respecto a países como Estados Unidos, el cual se espera

¹⁰ STATISTA, et al. (2019).

presentará un decrecimiento sostenido de -0.9% por los próximos 5 años. Casos como estos no son aislados puesto que también en algunos países europeos como España, por ejemplo, con un CAGR 2020-2025 de -3%, los estimados de desempeño de este sector se están corrigiendo a la baja. Se verifica entonces que, aunque las expectativas de crecimiento en nuestro país parezcan limitadas, estas en realidad son hasta cierto punto prometedoras si se contrastan con otros escenarios.

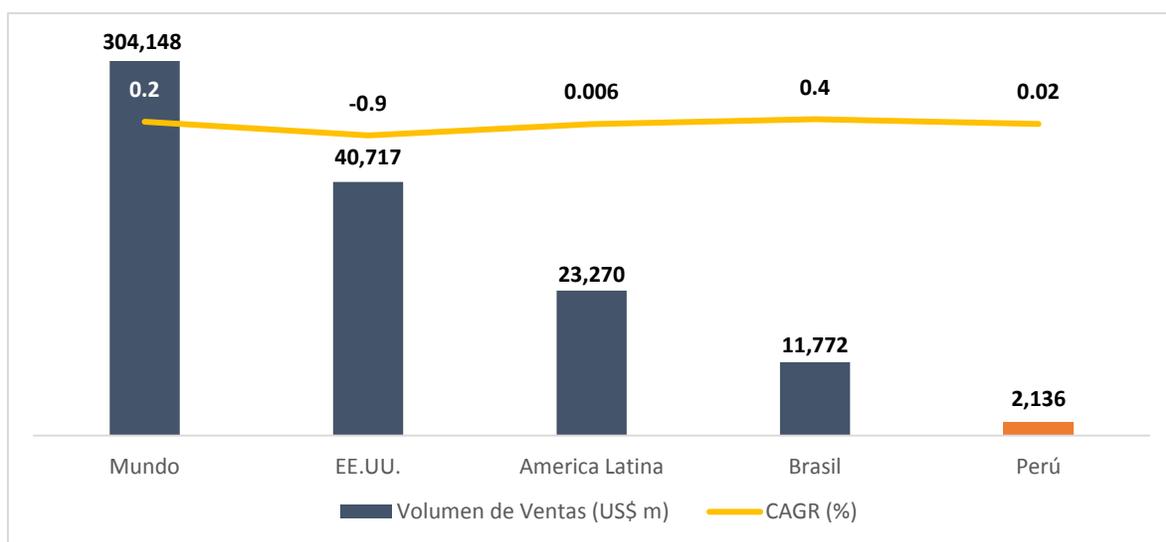


Figura 5 Estimados de volumen de ventas y CAGR según región y país 2020

Fuente: Statista Consumer Market Outlook¹¹

Elaboración propia

1.2. Contexto nacional

En la sección anterior se revisó el panorama global tanto de la crianza y producción de cerdos como de la producción y comercialización de carnes ya procesadas. Este apartado realizará un acercamiento similar pero aplicado a la economía peruana. Inicialmente se cuenta con una examinación del sector agropecuario, en particular el subsector pecuario. Luego se procede con el sondeo del sector manufactura, deteniéndose en la revisión del subsector

¹¹ STATISTA, et al. (2019).

manufactura primaria-productos cárnicos para finalmente realizar una revisión de los principales productos derivados del cerdo.

1.2.1. Sector agropecuario

El sector agropecuario peruano es uno de los más antiguos y tradicionales en la región y su desempeño tiene un comportamiento muy similar al de nuestra economía en su conjunto. En el 2019, el sector agropecuario sumó 30,395 millones de soles al total del Producto Bruto Interno nacional. Ello representó un 5.6% como proporción del PBI agregado mostrando un incremento porcentual anual de 3.2% respecto al año anterior. Como se mencionó anteriormente, dicho crecimiento estuvo limitado por el performance del PBI nacional de 2.2%, el cual fue mucho menor al 4.0% del 2018; en ese año el crecimiento del agro se situó en 7.8% (ver anexo 02).

No obstante, al realizar el análisis de la descomposición por subsector agrícola y pecuario, vemos que la data muestra un giro interesante: el crecimiento del sector pecuario ha mostrado un crecimiento sostenido que ha tolerado incluso la caída del PBI en el periodo 2019. El crecimiento interanual para el sector pecuario se sitúa en 4.66% entre los años 2009-2019. Ello pone en evidencia la resiliencia del mismo al mantener un crecimiento de 4.1% en el último año, en contraste con el subsector agrario, el cual mostró un incremento de apenas 2.6%, muy por debajo del 9.6% que se registró en el año 2018.

La figura 6 muestra un resumen visual del comportamiento del sector agropecuario y el subsector pecuario, así como el crecimiento interanual de este último. Se puede observar con claridad el desempeño positivo y constante de ambos, lo cual puede ser considerado como base para indicar un panorama favorable en esta industria.

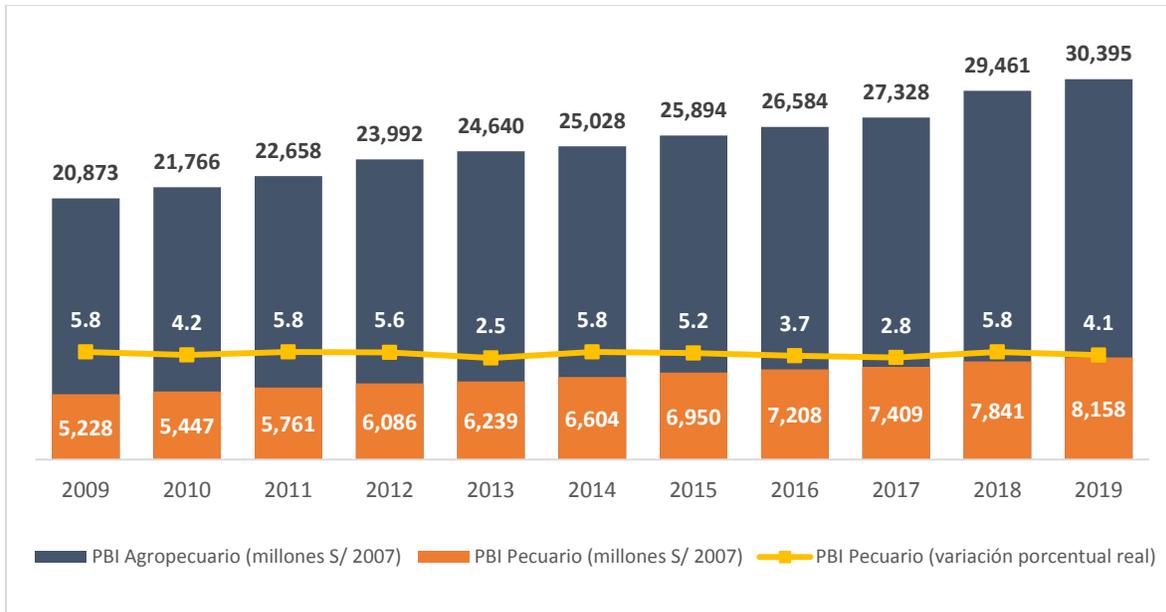


Figura 6 PBI Sector Agropecuario – Pecuario 2009-2019

Fuente: BCRP, INEI, Ministerio de la Producción¹²

Elaboración propia

1.2.2. Sector manufactura

El sector manufactura ha venido experimentando un comportamiento inestable en los últimos años. Actualmente la industria manufacturera es responsable del 12.3% del PBI nacional con un total de 66,760 millones de soles. Sin embargo, esta cifra es 1.7% más baja que la del periodo previo. Como se observa en la figura 7, entre los periodos 2009 a 2013, el sector experimentó un crecimiento importante pasando de un índice con base con respecto al año 2007 de 106.2 a 131.1. Sin embargo, posterior a ello se evidencia un retroceso durante cuatro años consecutivos, para luego en el 2018 crecer un 5.9% y, finalmente, en el 2019, caer hasta un índice de 127.5. En neto, la industria manufacturera se ha desarrollado, aunque con ritmos abruptos durante el proceso los cuales corresponden al contexto nacional agitado que se ha

¹² BCRP. (2020). *BCRP: Series estadísticas, PBI por sectores*. Disponible 25 de mayo de 2020. De: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04986AA/html>
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04988AA/html>
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04970AA/html>

tenido en los últimos años, particularmente hablando en términos de ruido político e inestabilidad en las perspectivas nacionales lo cual debilita el consumo y la inversión.

A pesar del panorama presentado previamente, y de modo contradictorio con ello, el subsector de productos cárnicos ha mantenido un crecimiento promedio interanual sostenido de 4.2%. La figura 7 pone en evidencia el desempeño sobresaliente que ha presentado este subsector el cual en 9 de los 11 periodos expuestos ha excedido en crecimiento a la industria manufacturera en su conjunto. Ello indica un antecedente importante para las proyecciones de desarrollo del mismo, pues entre los años 2007-2019 ha demostrado un crecimiento acumulado de 71.3%.

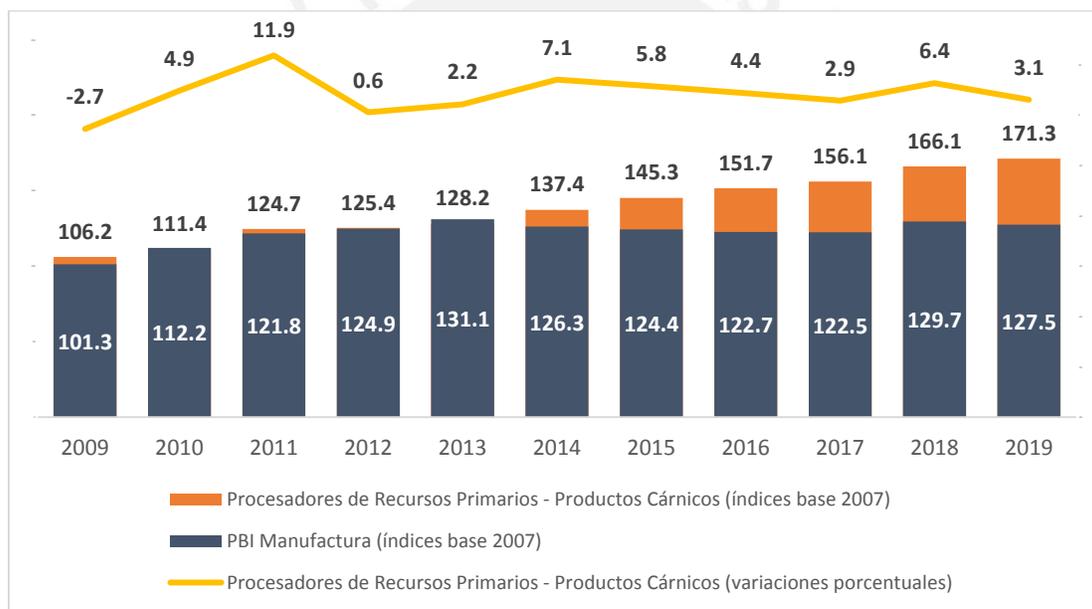


Figura 7 PBI Sector Manufactura – Productos cárnicos 2009-2019

Fuente: INEI, Ministerio de la Producción¹³

Elaboración propia

¹³ BCRP. (2020). *BCRP: Series estadísticas, PBI por sectores*. Disponible 25 de mayo de 2020. De: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM14203AA/html>
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM14187AA/html>
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05160AA/html>

Se concluye entonces que, aunque la industria manufacturera en su conjunto se haya mostrado poco confiable, en lo que respecta a productos cárnicos el panorama se muestra prometedor.

1.3. El jamón ibérico

Como se observó en el apartado **1.1. Contexto Internacional**, el mayor dinamismo de la industria de procesamiento de carne de cerdo se concentra en los países con economías altamente desarrolladas y de un tamaño significativo como Estados Unidos y China. Esto se debe, entre otros factores, a la gran capacidad productiva y alto nivel de desarrollo tecnológico que estos países poseen. Ello les permite aprovechar al máximo la eficiencia de sus procesos productivos lo cual les asegura una importante capacidad competitiva dentro del mercado global. Veremos, sin embargo, al realizar el análisis de la industria del jamón en España, que dichos factores no han sido sino agregados posteriores a la maduración de la misma. Esta sección presentará una breve reseña de los factores que posibilitaron en desarrollo de la tradición charcutera de España, así como la evolución de la misma, sus retos y las principales características de las compañías de éxito presentes.

La industria del jamón ibérico se remonta muchos años atrás en la historia de la península ibérica, en particular a países como España donde su popularidad se encuentra ampliamente difundida. El 22.8% del consumo de jamón es destinado a bares y restaurantes; el 77.2% restante se distribuye en los hogares, donde el producto se encuentran con regularidad en al menos el 90% de ellos (Vilchez, J., 2014)¹⁴. El proceso partió de la cruce de diferentes especies de cerdos nativos del lugar, lo que finalmente resulto en la obtención de la materia prima por excelencia en

¹⁴ Iberian ham, a time-honoured industry. Recuperado de:
https://app.mapfre.com/documentacion/publico/en/catalogo_imagenes/imagen.do?path=1080005&posicion=2®istrardownload=1

este sector: el cerdo ibérico, o también conocido como pata negra. La industria tuvo sus inicios como una práctica tradicional; sin embargo, con el paso del tiempo, esa dinámica se ha ido transformando en respuesta a los diversos escenarios por los que atravesó.

Para ilustrar dicho proceso de evolución se tomará como referencia el trabajo de García, Domínguez y Pizarra (2017)¹⁵ sobre el jamón ibérico para la Revista de Estudios Andaluces.

Inicialmente, el desarrollo de la industria se debió a diferentes factores los cuales pueden ser clasificados en primarios o secundarios, tal cual se muestra en la figura 8. Por un lado, los primeros hacen referencia al conjunto de condiciones intrínsecas de las regiones geográficas y sus características demográficas. Así encontramos, por ejemplo, las condiciones climáticas indispensables para la obtención de una materia prima excepcional, lo cual se encuentra acompañado de una amplia tradición ganadera asociada a los pobladores, vinculada también a la transformación del cerdo. Por otro lado, encontramos también los factores secundarios que se muestran como aquellos de índole externa. Estos últimos guardan relación con temas de incentivos gubernamentales, puesta a disposición de infraestructura de conexión como ferrocarriles que favorecen el intercambio comercial, el incremento de la demanda de carne, entre otros.

¹⁵ García, J., Domínguez, D., Pizarra, A. (2017). *La industria cárnica del porcino Ibérico de Jabugo (Huelva, España) 1997-2016*. España: Revista de Estudios Andaluces. Disponible 25 de mayo de 2020. De: <https://revistascientificas.us.es/index.php/REA/article/view/3310>

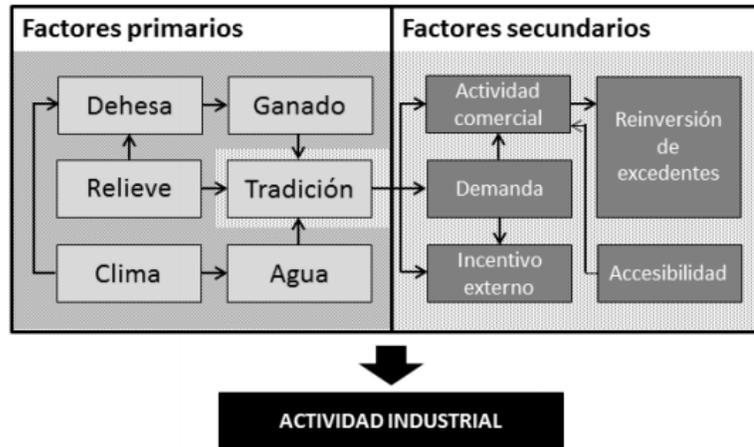


Figura 8 Factores que intervienen en el origen de la industria cárnica del cerdo ibérico

Fuente: García-Delgado, F.J., 2009; 257.

Si bien es cierto la industria del jamón ha crecido significativamente, también ha afrontado periodos de bajo crecimiento e incluso retrocesos. Una de las desventajas que ha golpeado fuertemente al sector es que el producto en sí mismo corresponde a un bien complementario, aunque ampliamente popular, su consumo no es esencial. Ello limita la capacidad de resiliencia de los productos derivados del jamón antes sucesos como la crisis financiera internacional u otros eventos que disminuyen el ingreso de los hogares y, finalmente, retiran el consumo de bienes secundarios. Ante ello, las iniciativas para estabilizar la incertidumbre en términos de demanda y rentabilidad han estado alineadas principalmente a proveer al sector de solidez comercial y operacional. Es aquí donde las Denominaciones de Origen Protegidas (DOP) juegan un rol muy importante, al mismo tiempo que la tendencia generalizada por la creación de *clusters* industriales para hacer frente de manera conjunta e integrada a los retos que se presenten en la industria. Ello se corrobora con la evolución de la estructura organizacional en las empresas, las

cual han pasado de estar conformadas principalmente por pequeñas y medianas empresas a fines de los 90s a contar con la predominancia de la gran empresa para el 2016 en adelante¹⁶.

Todos los factores mencionados previamente han tenido un impacto en la dinámica interna de las empresas asociadas a este sector. Dicha dinámica será evaluada desde la perspectiva del manejo financiero promedio de las compañías asociadas al jamón ibérico.

Para empezar, respecto a la estructura de capital y el financiamiento, se observa que este tipo de industria presenta niveles elevados de apalancamiento. Según un estudio de la Universidad Pontificia Comillas, Madrid, las empresas que presentaron una mayor rentabilidad entre los años 2009-2013 poseían un ratio de apalancamiento promedio de $4.2x$ ¹⁷. Esta situación, si bien es cierto es favorable en periodos prósperos, ha sido también la responsable de que varias empresas estén expuestas a un elevado riesgo financiero, el cual fue la causa de la quiebra de muchas de ellas¹⁸.

El escenario de alto endeudamiento corresponde a la naturaleza particular de este negocio: altos costos de capital de trabajo y elevados niveles de existencias inmovilizadas, niveles promedio de entre 34% y 47.6% del activo total de acuerdo a un estudio de la Universidad de Valladolid, España¹⁹. Esto encuentra su explicación en el periodo promedio de duración del

¹⁶ Hasta 10,000 cerdos al año.

¹⁷ Prado, B. (2015). *Estudio descriptivo y análisis económico financiero de la situación del jamón ibérico en la Península Ibérica entre los años 2009 a 2013*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas. Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/4488>

¹⁸ Vilches, J. (2014). *Iberian ham, a time-honoured industry*. Madrid: NAVIDUL. Recuperado de: https://app.mapfre.com/documentacion/publico/en/catalogo_imagenes/imagen.do?path=1080005&posicion=2®istrardownload=1

¹⁹ Bilbao, M., Rodríguez, R. & Redondo, M. (2003). Análisis de estados financieros de las sociedades mercantiles acogidas a la denominación de origen de Guijuelo. En: *Presente y Futuro del Jamón Ibérico en Castilla y León*. ITEA (2003). Vol. 99A N.º 2, Pg.105-120. España: ITEA. Recuperado de: http://www.aida-itea.org/aida-itea/files/itea/revistas/2003/99A-2/99A-2_02.pdf

proceso de curado el cual se ubica en 24 meses, afectando la planificación de la producción y su adecuado manejo.

Finalmente, con relación a la rentabilidad económica, se han observado niveles promedio de entre 13% y 14% para el retorno sobre los activos (ROA). Aquí es importante señalar el análisis de conformación del ratio, el cual admite como componentes a la rotación de inventarios (incremento en ventas) y margen sobre las ventas (margen operacional). Para esta industria en particular, lo que suele definir el desempeño de los activos es la rotación de inventarios más que los márgenes en sí mismos. Por ello, y como se mencionó previamente, existen diversas iniciativas con el propósito de reducir la volatilidad en el consumo para así mantener niveles óptimos de rendimiento. En cuanto a la rentabilidad financiera, los niveles se sitúan promedio se sitúan entre 13% y 15% para escenarios regulares y de hasta 21% en casos de auge generalizado. Ello se logró, en las empresas de éxito, gracias a adecuadas políticas de gestión de los excedentes generados en las etapas de prosperidad en la industria, junto a la incorporación de un control conveniente de los gastos financieros.

De cara hacia el futuro, hay diversas iniciativas para mejorar el desempeño de la industria, principalmente desde la tecnología. La revista TecnoCarne, en su 8va edición presentó un listado de equipos y maquinaria innovadores cuyo potencial se encuentra asociado a mejoras en el monitoreo de la calidad de los productos, así como también garantizar niveles apropiados de seguridad alimentaria a través de *machine learning* y *deep learning*. Ello representa no solo un avance tecnológico, sino también una transformación importante para la industria del jamón al tratar de aprovechar las tendencias globales actuales como la industria 4.0 y el procesamiento de datos.

Capítulo 2: Estudio estratégico

Este capítulo comprende una revisión más detallada del macro y micro entornos para el proyecto dentro del territorio nacional, así como una evaluación del perfil estratégico de la propuesta. Para ello, en la primera sección se hará uso de la herramienta PESTEL con el objetivo de determinar la conveniencia a nivel del macro entorno. A continuación, se realizará un análisis de las cinco fuerzas de Porter como mecanismo para evaluar el potencial competitivo de la idea de negocio. Finalmente, a partir de herramientas como la matriz FODA, BCG y Ansoff se hará un acercamiento a las principales líneas de acción desde la perspectiva estratégica para garantizar un desempeño óptimo durante la ejecución del proyecto.

2.1. Análisis del macro entorno

2.1.1. Político y económico

En la actualidad, el Perú atraviesa un contexto político con variados matices. El ruido político de los últimos periodos generado por los escándalos de corrupción como el caso *Lava jato*²⁰ y la deficiencia de diferentes instituciones públicas ha resultado en la inestabilidad de distintos sectores de la economía peruana. Situaciones como esta generan a su vez descontento en la población, lo cual merma el desempeño de las variables macroeconómicas como el gasto en consumo o la inversión privada, ambas esenciales para el sano crecimiento del país y su población. No obstante, la fortaleza y buen desenvolvimiento de instituciones como el BCRP²¹ y áreas clave en la administración pública han podido hacer frente a varios de los problemas de

²⁰ Según estimaciones de Alfredo Thorne (2017), el caso habría tenido impacto sobre una cartera de proyectos responsable de al menos un 4.7% del PBI. Fuente: <https://btpucp.pucp.edu.pe/mundo-laboral/caso-lava-jato-perjudico-pbi/>

²¹ BCRP (2019). *BCRP es calificada como la entidad pública de mejor desempeño*. Fuente: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2019/nota-informativa-2019-12-16.pdf>

coyuntura actuales, en mayor o menor medida en función del rango de acción provisto por los diferentes escenarios.

En términos generales, las economías más importantes de la región latinoamericana han venido enfrentando situaciones adversas por temas como la guerra comercial entre EE.UU. y China, lo que ha devenido en problemas de inflación y devaluación de las monedas locales frente al dólar. Sin embargo, el Perú ha logrado mantener estables –dentro del rango meta- los indicadores de inflación y tipo de cambio. Esto se ha reflejado, por ejemplo, en un acentuado crecimiento del PBI incluso con variaciones positivas en periodos en los que las demás economías se han contraído. Actualmente, las proyecciones del Producto Bruto Interno se mantienen positivas con ratio de crecimiento de 3,7% para el 2019, impulsada principalmente por la demanda interna²², es decir, se espera que el consumo sea mayor.

En lo que respecta al consumo de embutidos y productos de charcutería propiamente dichos, existen iniciativas dirigidas a incrementar la presencia de este tipo de comercio dentro del territorio nacional. Un artículo emitido por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) a mediados del 2018 indicó que el consumo actual de embutidos en Perú se encontraba en 6.5 Kg al año por persona, comparado con 26 Kg en Chile y 14 Kg para Brasil y Argentina. Ante ello, el MINAGRI ha puesto en marcha propuestas para incrementar el consumo per cápita hasta 10 kilogramos al 2021, iniciando por decretar la “Semana del Cerdo”²³.

²² GESTIÓN (2019). *CCL: Economía peruana crecerá 3.7% en 2019 impulsado por la demanda interna*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/economia-peruana-pbi-crecera-2019-impulsado-demanda-interna-estima-ccl-nndc-255169>

²³ MINAGRI (2018). *Al 2021 se espera incrementar a 10 kilos el consumo per cápita de carne cerdo*. Recuperado de: <https://www.minagri.gob.pe/portal/publicaciones-y-prensa/noticias-2018/21413-al-2021-se-espera-incrementar-a-10-kilos-el-consumo-per-capita-de-carne-cerdo>

En figura 09 se observa la evolución histórica de la producción de ganado porcino a partir del 2009 en adelante, según data del Banco Central de Reserva del Perú. Como se puede apreciar, la tendencia clara es al crecimiento. En marzo del 2009 la producción total alcanzó una producción de 11,93 miles de toneladas de cerdo. Para marzo de este año, la producción ascendió a 17,4 miles de toneladas. Ello demuestra un crecimiento del 45% en la última década²⁴.

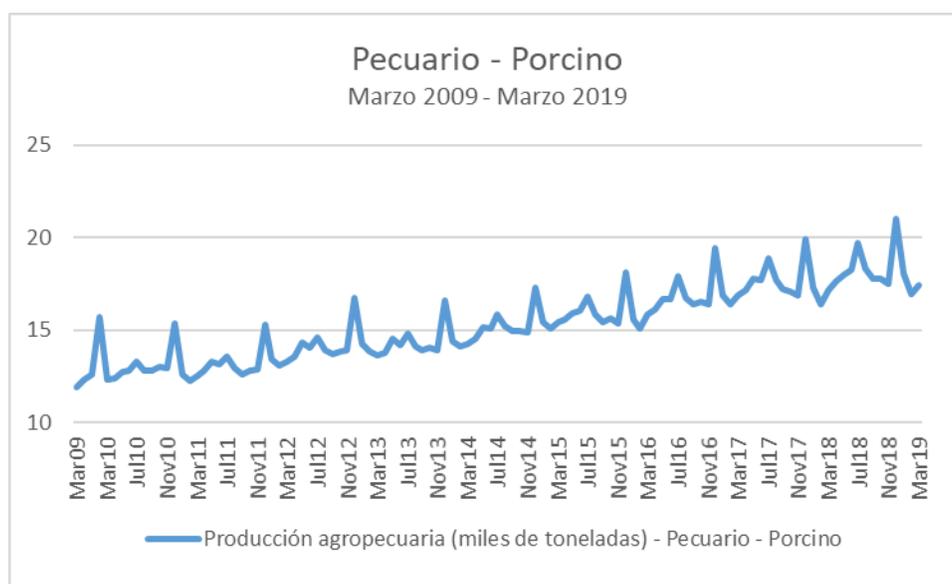


Figura 9 Producción agropecuaria – Pecuario – Porcino 2009-2019

Fuente: BCRP

Al revisar la data histórica, se observó que el mes de mayor consumo de ganado porcino corresponde al mes de diciembre, aproximadamente 30% por encima del consumo base en el mes de febrero. Luego en el mes de julio, la producción alcanza niveles de 20% por encima del PBI en febrero y finalmente hay un pequeño pico en mayo, con aumentos de producción menores al 10%.

²⁴ BCRP. (2019). PBI por sectores. Producción agropecuaria – Pecuario – Porcino. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/>

En resumen, se ha podido evidenciar un entorno político agitado, aunque con una base económica sólida y con perspectivas de crecimiento sostenido. En particular, se observa que hay una afinidad entre el presente proyecto e iniciativas como la del MINAGRI para el desarrollo de la industria porcina en el país. Se concluye entonces que ambos factores son favorables para la implementación de una planta de producción de jamón en Perú.

2.1.2. Social y demográfico

Los hábitos de consumo, si bien es cierto solían tomar periodos de tiempo amplios para acentuarse, ahora con el desarrollo de la tecnología y las telecomunicaciones se dan con mayor frecuencia y dinamismo. Un artículo de Gestión sobre el tema indica que ahora en la modernidad, la población opta por realizar un consumo multicanal donde el e-commerce y las compras por internet cobran mayor presencia día a día²⁵. Estas consideraciones serán principalmente relevantes durante el diseño de las estrategias de mercadeo y comercialización que se usarán. Asimismo, tendrán un impacto importante sobre la capacidad que se tendrá de difundir la propuesta dentro de los sectores poblacionales más apropiados según la segmentación que se realice.

Un factor relevante a la hora de decidir qué productos consumir es el monetario. De manera general, un mayor nivel de ingresos da cabida a un mayor gasto en productos con precios elevados o cuya adquisición no se da por ser de primera necesidad, de otro modo, no se consumirían en igual proporción. Convenientemente, el contexto macroeconómico ha permitido año a año incrementar los ingresos per cápita de la población peruana. Estimaciones de BCR

²⁵ GESTIÓN. (2017) *Las cinco principales tendencias del consumidor peruano*. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/cinco-principales-tendencias-consumidor-peruano-139597>

afirman que el PBI per cápita se duplicaría en la década en curso, llegando a un nivel de US\$ 10,000 al término del 2019²⁶.

Por otro lado, el consumo de embutidos y productos de charcutería se prevé en crecimiento, y con un alto potencial de desarrollo. La figura 10 muestra los niveles de consumo anuales de carne de cerdo por país latinoamericano. El país con mayor ingesta de carne de cerdo es Chile, con un consumo promedio de 26.5 Kg al año, los peruanos alcanzan un consumo de apenas 6.5 Kg lo que se traduce en un nivel de desarrollo potencial atractivo debido a la baja penetración de mercado de productos de ganado porcino²⁷.

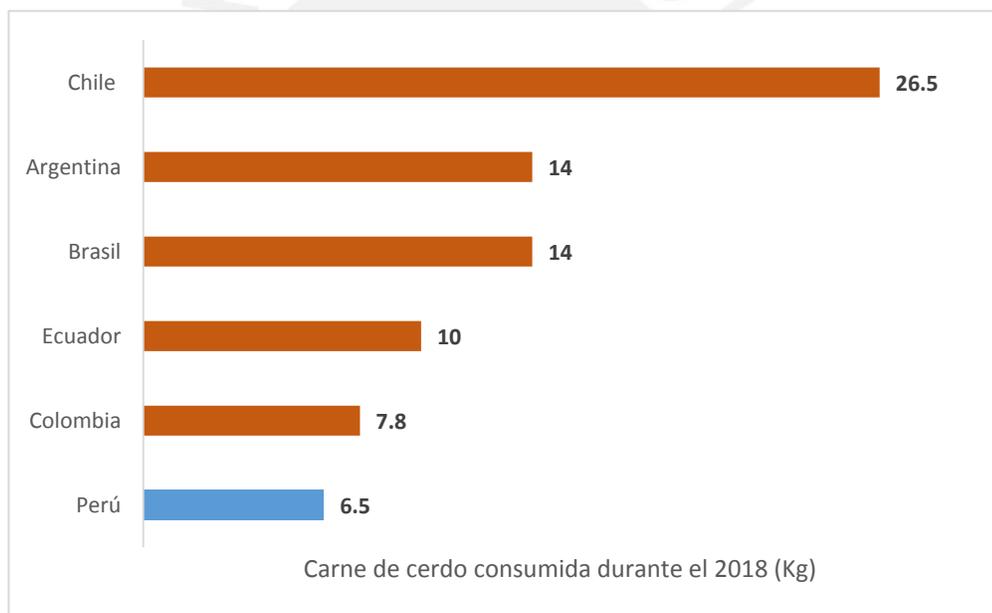


Figura 10 Consumo per cápita de carne de cerdo en Kg 2018

Fuente: MINAGRI

Elaboración propia

²⁶ ANDINA. BCR estima que PBI per cápita se duplicará en esta década y alcanzará los US\$ 10,000 al término del 2019. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-bcr-estima-pbi-per-capita-se-duplicara-esta-decada-y-alcanzara-los-10000-al-termino-del-2019-322534.aspx>

²⁷ MINAGRI. Al 2021 se espera incrementar a 10 kilos el consumo per cápita de carne cerdo. Recuperado de: <https://www.gob.pe/minagri>

De acuerdo a datos del MINAGRI, Lima concentra la mayor producción de ganado porcino, así como altas participaciones en la cadena de abastecimiento de los principales centros consumidores²⁸. La venta de embutidos de gama comercial está mayormente generalizada dentro de los niveles socioeconómicos D y E debido a que los precios de venta son más accesibles y se corresponden con un nivel de calidad promedio aceptable.

No obstante, la charcutería Premium ha venido presentando avances ligeros y una mayor penetración de mercado, principalmente en los sectores A y B. Esta generalmente es obtenida de la importación de países como España, lo que repercute en costos más elevados, aunque en neto retribuyen un mayor margen de ganancia. Un reporte de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima presentaba en su análisis que el NSE C podría convertirse en el potencial nuevo consumidor de jamones de gama media-alta y alta, debido a su creciente nivel de ingresos²⁹. Indicaban también que una de las limitantes para este proceso se daba por la costumbre de consumir productos cocidos, mientras que los cortes más exclusivos provienen de procesos de curación. Sin embargo, los constantes cambios de tendencias, la adopción de nuevos hábitos de consumo, la exploración de nuevos modos de degustar un buen fiambre junto con el positivo ambiente de desarrollo económico podría acentuarse en una creciente demanda del producto.

Por lo expuesto anteriormente, se indica que desde los factores social y demográfico hay un amplio potencial de aceptación del producto gracias a mayores facilidades para el desarrollo de mercado a partir del uso de la tecnología. Asimismo, se evidencia una brecha importante en el

²⁸ MINAGRI. *Situación de las actividades de crianza y producción de porcinos*. Recuperado de: <https://www.gob.pe/minagri>

²⁹ OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE LA EMBAJADA DE ESPAÑA EN LIMA. *EL mercado de embutidos y jamón en el Perú*.

consumo de carne de cerdo en comparación a la región lo cual se traduce en un gran potencial de penetración y desarrollo de mercado ambos favorables para la propuesta.

2.1.3. Tecnológico y ambiental

El nivel de desarrollo tecnológico actual es, sin duda, un factor clave en el desarrollo de nuestra propuesta, más aun teniendo como premisa que el principal reto del proyecto consiste en la recreación de un sistema de crianza para una especie ajena al territorio nacional, cuyos hábitos alimenticios y características únicas son la base del éxito de su comercialización. Por suerte, el factor ambiental del cual depende una gran parte del proceso de crianza se muestra favorable gracias a la amplia diversidad de climas y microclimas disponibles en el Perú. Ello en suma al avance de la tecnología en cuanto a métodos de crianza, adecuaciones climatológicas y otros hacen posible encaminar la propuesta de mejor manera.

La región originaria de crecimiento de los cerdos ibéricos es denominada como dehesa, amplios terrenos cubiertos de vegetación baja un con una arboleda compuesta principalmente de encinas y alcornoques, los cuales proveen bellotas de forma natural en determinadas épocas del año. Entre otras, las principales características climatológicas de estas áreas comprenden un nivel moderado de precipitaciones con un promedio de 668mm al año. La temperatura promedio se ubica en 12.8 °C, aunque suelen variar de manera importante. Los niveles de humedad, al igual que las precipitaciones muestran un promedio moderado³⁰. Estas condiciones se asemejan en gran medida a las características medioambientales de los valles meso andinos, clima Frío o Boreal cuyas precipitaciones rondan los 700mm al año y la temperatura promedio es de 12 °C³¹.

³⁰ CLIMATE-DATA.ORG *Clima dehesas*. Recuperado de: <https://es.climate-data.org/europe/espana/castilla-y-leon/dehesas-1045551/>

³¹ SENAMHI *Mapa Climático del Perú*. Recuperado de: <https://www.senamhi.gob.pe/?p=mapa-climatico-del-peru>

De este modo, luego de una revisión más detallada de los microclimas más parecidos a las dehesas ibéricas, se espera poder contar con la locación más apropiada para el desarrollo de la propuesta.

Una vez cubierto el factor crianza, los procesos restantes corresponden al proceso productivo del jamón propiamente dicho, cuya base de éxito radica prioritariamente en el proceso de curación de la carne. Para esto se requieren periodos de tiempo lo suficientemente amplios como para poder simular al menos un año de maduración, en el que la carne pase por todas las estaciones del año. En varias empresas españolas las operaciones que comprenden el proceso de curado se realizan en ambientes industriales con un elevado nivel de automatización y control de variables. Ello garantiza la obtención de un jamón de calidad uniforme con altos estándares alimentarios y con un proceso susceptible al seguimiento y control. Es importante mencionar que debido a que la propuesta presenta un proceso productivo particular, la maquinaria y equipos a usar deberán cumplir con los estándares mundiales. Para ello, los equipos complejos como las cámaras de secado con control de humedad y temperatura serán importadas desde España, pues dicha tecnología se encuentra mejor desarrollada en dicho país.

A modo de síntesis, lo expuesto deja entrever un panorama favorable desde la perspectiva medioambiental por la biodiversidad peruana y su facilidad de adaptación a las exigencias climáticas del proceso productivo. No obstante, en cuanto al tema tecnológico se deberá optar por agenciarse de la tecnología de los países líderes en la industria como España para poder cumplir con los estándares de calidad correspondientes.

2.1.4. Legal

La industria del jamón a nivel mundial se encuentra altamente regulada, ello ha permitido su auge y la fijación de su altamente valorado posicionamiento. Dentro del territorio peruano, sin embargo, el sector es joven y no se dispone de regulación específica para el mismo. Por ello, la normativa a tener en cuenta deberá comprender principalmente las leyes y normas que intervendrán en el desarrollo del proyecto enmarcado dentro de los límites del país. Ello incluye desde licencias que la planta debe poseer previa operación y funcionamiento, hasta el cumplimiento de normas específicas de producción o requisitos de calidad que detallan las diferentes instituciones regulatorias que competen al giro del negocio propuesto. De entre todas ellas se destacan el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), el Ministerio de Salud (MINSA) y el Instituto Nacional de Calidad (INACAL). Algunas de los principales lineamientos a seguir comprenden:

- Lineamientos para el control y erradicación de enfermedades en porcinos. SENASA
- Permisos municipales de funcionamiento
- Registro de la empresa en el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI)
- Licencias sanitarias emitidas por la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA)
- Ley del impuesto a la renta

Por otro lado, la Sociedad Nacional de Industrias cuenta con un área de asesoría legal, la cual recomienda tener en cuenta ciertas consideraciones (Funcke y Loo, 2010):

- La zona de la fábrica deber tener la zonificación industrial aprobada, de no ser compatible con la construcción, se debe solicitar la modificación de la zonificación.

- Se debe tener en cuenta los accesos a planta y el recorrido de vehículos de carga pesada, pues existen vías donde no se tiene permitido el tránsito de carga pesada

Asimismo, debido a que la operación requerirá la importación de materia prima del exterior, así como maquinaria para el procesamiento del jamón, se deberá prestar particular atención sobre las normas vigentes para dichos servicios. A continuación, la lista de normas vigentes aplicables:

- Ley general de Aduanas: regímenes de importación.
- Procedimiento específico: despacho simplificado de importación.
- Tributos que gravan la importación: subpartidas nacionales.

Por otro lado, se deberá realizar el estudio de impacto ambiental correspondiente para asegurar que la fábrica no contaminará el medio ambiente a niveles mayores a los permisibles.

Fuera de la operatividad nacional, y con miras futuras a competir en el mercado internacional se deberá realizar una revisión a detalle de la normativa vigente que envuelve a las Denominaciones de Origen Protegidas (PDO). Según Garavaglia y Mriani (2017) en su estudio sobre el impacto de las PDO en la valoración del jamón curado en Italia, dichas certificaciones se traducen en una mayor predisposición al pago de una prima sobre los productos que cuenten con ellas³². Las PDOs son garantías generalmente asociadas al origen del producto, pero también comprenden estándares de producción que sustentan la calidad del mismo. En el mejor de los escenarios, uno de las metas del proyecto debería estar alineada a conseguir una certificación si no igual, equivalente a una PDO.

³² Garavaglia, C., & Mariani, P. (2017). *How Much Do Consumers Value Protected Designation of Origin Certifications? Estimates of willingness to Pay for PDO Dry-Cured Ham in Italy*. *Agribusiness*, 33(3), 403–423. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1002/agr.21494>

Dicho ello, se concluye que el factor legal muestra retos importantes en cuanto a la competencia global, asociados específicamente a las Denominaciones de Origen Protegidas. Dentro del territorio nacional, no obstante, bastará con cumplir oportunamente con los reglamentos vigentes en particular a las disposiciones sobre sanidad e inocuidad y tributación.

2.2. Análisis del micro entorno

El análisis del micro entorno comprende el estudio de todos los actores adyacentes en diferentes direcciones a la empresa que podrán afectar la capacidad de construir relaciones con los clientes. Por lo tanto, este análisis estratégico se llevará a cabo utilizando las cinco fuerzas que señala Michael Porter en su modelo estratégico.

2.2.1. Amenaza de nuevos competidores

En primer lugar, se tiene como barrera de entrada el difícil acceso al jamón ibérico para la venta en el mercado peruano, ya que este no se produce en el país; de hecho, las múltiples marcas y tiendas que ofrecen el producto en tierras peruanas convergen en un punto: el alimento tiene origen español³³. Teniéndose como competencia a productos importados, el proyecto fácilmente puede prescindir de esta amenaza, pues plantea implementar una planta de producción local.

Por otro lado, es difícil encontrar canales de venta, ya que, al menos en la actualidad, productos de charcutería de alta calidad solo se ofrecen en secciones premium de contadas cadenas de supermercados (Wong y Vivanda ocasionalmente); y exclusivas tiendas que ofrecen productos propios de la gastronomía ibérica. Es por esto que la manera más acertada de entrar al mercado sería planteando la creación de un propio canal de venta o lograr un acuerdo bastante

³³ Se realizó una revisión de las principales marcas y comercios de venta de jamón como La Bodega Ibérica, Ibéricos Perú, Selectos Ibéricos, entre otros.

beneficioso con algún supermercado³⁴. Este hecho es cómodamente confrontable en el caso del proyecto dado el periodo y las etapas que este considera, pues se plantea la puesta en marcha de una charcutería sustentable por la variedad de subproductos que se pueden obtener.

Existe también la posibilidad de que una empresa del rubro apueste por la diversificación, llegando así a ofrecer productos como jamones curados o similares. Esta empresa puede aportar su vasta experiencia en la industria para el desarrollo del nuevo producto. Pese a ser poco probable, es una posibilidad; por tanto, se plantea apoyarnos en la diferenciación de los productos a través de la presentación como marca de nivel y alta calidad.

En última instancia es posible que se dé un aumento de la demanda, el cual puede ocasionar un crecimiento progresivo de los precios, permitiendo a las nuevas empresas hacer uso de dicho aumento y compensar los altos costos que involucra la entrada al mercado. Sin embargo, la empresa manejará un mayor margen debido a la decisión de implementar una planta productiva local, lo cual facilitará la adopción de estrategias en caso de amenazas.

En resumen, se concluye que la amenaza de nuevos entrantes no supone un riesgo elevado, pues existen barreras de acceso tanto al producto en sí mismo, como a los canales de comercialización. Ello en suma al elevado nivel de inversión inicial convergen en una ventaja competitiva para el proyecto toda vez que este alcance posicionamiento y tracción dentro del mercado peruano.

³⁴ Por políticas de los supermercados se permite la entrada de productos en sus establecimientos, generalmente, después de dos o tres años de presencia en el mercado

2.2.2. Poder de negociación de los proveedores

La bellota no es propia del Perú, tampoco crece en zonas aledañas al territorio nacional; sin embargo, existe la posibilidad de conseguir proveedores de manera directa, en su gran mayoría, de los bosques mediterráneos³⁵. En adición, también se necesitarán alimentos como alcornoques, cereales u otras hortalizas cuando el cerdo ingrese a la etapa de montanera³⁶, considerada como un pilar fundamental de todo el proceso de producción. Por ende, es necesaria una buena planificación del suministro de estos productos que, en el caso del proyecto, se afrontará con el establecimiento de un -bien planteado- acuerdo bilateral con un proveedor de confianza y garantía, pues dado que la bellota es un elemento fundamental en la obtención de un producto bueno y de calidad el proveedor se encuentra en una posición de fuerza.

Los cerdos ibéricos o negros poseen una genética muy distinta a sus homólogos en otras familias, cuando de especies se habla; lo que los convierte en los únicos de su raza capaces de producir tal calidad de jamón. Es por eso que será necesaria su importación, para una posterior crianza, explotación y comercialización de su carne.³⁷ Para empezar, se seguirá un protocolo de vacunas necesarias previa evaluación de importación, además de certificados médicos para evitar la presencia de enfermedades y transporte de las mismas que pongan en riesgo la salud de personas.

Dentro del mercado nacional, el aprovisionamiento de las vacunas y alimento complementario se encuentra centralizado en el MINAGRI, lo cual no supone un riesgo de poder

³⁵ Zonas caracterizadas por inviernos templados, veranos secos, otoños cálidos y primaveras con abundantes precipitaciones

³⁶ Es la última fase de la cría del cerdo ibérico, consiste en dejar pastar al cerdo en la dehesa, donde se produce el engorde tradicional y controlado

³⁷ Dentro de España, la oferta de cerdos ibéricos es elevada pues la industria es una de las más comunes. Específicamente, se ha identificado a la Asociación Española de Criadores de Cerdo Ibérico (AECERIBER) como potencial proveedor.

de negociación de precios, sino mas bien requerirá una adecuada gestión logística para evitar demoras en el abastecimiento. Adicionalmente, existen laboratorios particulares dentro de Lima como ZOETIS S.R.L. o Laboratorio Químico Veterinario Labet S.A.C. los cuales complementarán la cartera de proveedores para temas de medicación.

Como se ha podido observar, fuera del MINAGRI, no existe una centralización de proveedores que pueda impactar sobre la fijación de precios de los insumos. No obstante, lo que sí es evidente es la necesidad de una gestión logística impecable para el tratamiento de las importaciones, así como la relación comercial con el Ministerio de Agricultura y Riego.

2.2.3. Rivalidad de los competidores

De la revisión de competidores³⁸ dentro de Lima se han observado lo siguiente: todos son importadores de jamón español, algunos de ellos realizan ventas a pedido (Iberica Gold), todos poseen locales propios y sus presentaciones de producto son lonches de 100g, jamones o paletas enteras, todos poseen portales web a través de los cuales promocionan y captan pedidos, todos se encuentran ubicados en distritos de Lima moderna. De lo observado, además, se puede indicar que cada participante tiene una cuota de mercado limitada a su entorno geográfico más cercano además de que su red de clientes se extiende por recomendaciones boca a boca, debido a la falta de presencia en los medios.

Sin embargo, recientemente la llegada de Enrique Tomás³⁹ ha generado ruido en los medios debido a que es la primera cadena internacional especializada en jamón ibérico que incursiona el mercado peruano, y está destinando un capital importante en la promoción del

³⁸ Enrique Tomas, Selectos Ibéricos, La bodega ibérica, La canastería, Ibérica Gold, Wong, entre otros.

³⁹ Vargas, E. (2019). La cadena de jamón ibérico más grande del mundo ya está en Lima y esto debes saber [VIDEO]. En Perú21. Disponible 25 de mayo de 2020. De: <https://peru21.pe/gastronomia/sabores21/tocar-jamon-485398-noticia/?ref=p21r>

consumo de jamón ibérico. Esto último finalmente podría ser aprovechado por todos los participantes del mercado puesto que es la única empresa, por el momento, con la capacidad de financiar dicho impulso en medios del sector.

Dado el escenario actual se penetrará en un mercado de crecimiento mediano. Empresas como la nuestra poseen la capacidad de crecer paulatinamente por medio de la captura de la cuota de mercado entre sí, este hecho conduce a una mayor competencia. Entonces, es posible que se puedan generar competencias de precios, las mismas que influyen negativamente, pues afectan la rentabilidad del mercado. Sin embargo, en el presente proyecto, el acto de plantear una planta local ofrece un beneficio económico muy competitivo respecto a estas otras marcas (considerando que el producto propuesto posea la misma calidad que la esperada). Es así que este hecho permitirá la posible adopción de distintas estrategias: por ejemplo, el sacrificio de la rentabilidad para buscar una mayor penetración de mercado.

Por otro lado, existen tiendas exclusivas como La Bodega Ibérica, Selectos Ibéricos Miraflores, Selectos Ibéricos, las cuales atienden a restaurantes de alta cocina y a un público reducido de personas con preferencias gourmet, en su mayoría, españolas. A través del tiempo, estas han ido ganando año tras año mayor participación en el mercado, sin dejar de lado la fidelidad y relación que entablan con sus habituales compradores y consumidores directos. En este contexto, es posible trabajar en la creación de una muy buena reputación, la cual juega un papel muy importante en el mercado, pues se hacen reseñas culinarias para el público al que se pretende llegar.

A modo de resumen, se puede indicar que la industria del jamón ibérico aún se encuentra en desarrollo. Ello crea un escenario en el que la competencia no llega a chocar directamente

puesto que diferentes empresas se dirigen a diferentes partes del potencial mercado peruano. Ello se traduce en una rivalidad no agresiva por parte de los competidores pues hay espacio suficiente para todos. Por otro lado, el ingreso de grandes empresas dispuestas a invertir en el desarrollo del sector como Enrique Tomás pueden incluso proveer de un mayor dinamismo a la industria lo que, en última instancia, puede ser aprovechado y explotado por nuestra empresa para su beneficio.

2.2.4. Poder de negociación de los clientes

Los costos de cambio de proveedor no mantienen atado al comprador a un determinado proveedor en un mercado como en el que si quiere impactar; sin embargo, con clientes grandes es posible definir contratos que beneficien a ambas partes y busquen la fidelización. Además, será de suma importancia forjar alianzas comerciales y tener como clientes a restaurantes laureados, hoteles y bares que atiendan a consumidores de un paladar más educado. De esta manera se buscará difundir el producto de manera indirecta y atacando al sector específico al que se dirigirá el proyecto.

Pese a que es poco probable, cabe la posibilidad de que clientes de dimensión considerable persigan, en un futuro, una integración hacia atrás. Por esto, se buscará entablar una relación más allá de aquella trivial comprador-vendedor, ya que se plantea crear una comunidad con gustos afines por la gastronomía y cultura ibérica y española. Por lo expuesto anteriormente, se concluye que el poder de negociación de los clientes es bajo de modo general, pues los clientes se encuentran dispersos. No obstante, los clientes de mayor tamaño como cadenas de restaurantes gourmet podrían ejercer cierta presión.

2.2.5. Amenaza de sustitutos

No se puede comparar un jamón curado con uno cocido. La amenaza sería considerable si no existiese dicha distinción. Sin embargo, la amenaza de productos sustitutos es mucho mayor si los clientes perciben poca diferencia entre los productos además del precio. Por esta razón es necesario destacar la ventaja competitiva en comparación de productos similares o que se perciban como tal para aumentar la lealtad y percepción positiva del cliente hacia el producto.

Es un hecho que este producto no se encuentra dirigido hacia el público en general, de hecho, se considera en un inicio, un pequeño pero potencial crecimiento de participación de mercado que será impulsado por una adecuada estrategia de marketing por nicho que buscará que las personas conozcan más acerca del producto. Aun así, este corre el riesgo de ser reemplazado por sus similares de menor calidad sin considerar a productos de acostumbrado consumo. El jamón serrano o jamón curado son claros ejemplos de productos que pueden sustituir al jamón ibérico de bellota ante un paladar de exigencia culinaria promedio. Además, otros productos de alta cocina se muestran como potenciales sustitutos dependiendo de las tendencias de los restaurantes u hoteles que compran el producto en la actualidad. Por ejemplo, fiambres alternativos con carnes y quesos de alta calidad.

Se concluye entonces que sí existe una significativa presión por parte de potenciales productos sustitutos principalmente debido a los hábitos de consumo actuales de la población peruana en general. Frente a ello, será esencial dirigir un plan de diferenciación potente capaz de distinguir el producto por sobre los otros. Nuevamente, la difusión a través de campañas y la adecuada fidelización del cliente jugarán un papel muy importante en el proceso.

2.3. Objetivos y estrategias generales

Esta sección presentará inicialmente la misión y misión de la empresa a conformar, seguida de la fijación de objetivos estratégicos junto con sus indicadores de logro, así como la estrategia su obtención.

Finalmente, se hará una revisión de la matriz FODA, incluyendo las matrices EFI y EFE, y se complementará el análisis con las matrices BCG y Ansoff aplicadas al proyecto.

2.3.1. Misión

Brindar experiencias culinarias únicas a través de la puesta a disposición de productos con elevados estándares de calidad, producidos en territorio peruano.

2.3.2. Visión

Ser una marca referente de calidad y excelencia en la producción integral de artículos de charcutería.

2.3.3. Objetivos

Tabla 1 Objetivos estratégicos del proyecto

Clasificación	Objetivos	Indicadores	Estrategias
Corto Plazo	Posicionar el producto y conseguir una participación del 15% en el mercado de charcutería premium peruana.	Participación en el mercado = Ventas netas del producto / Ventas netas del mercado Número de productos vendidos mensualmente	Lanzamiento del producto: Se tendrá una fecha tentativa cerca de la temporada de fin de la Semana del Cerdo (abril-mayo), para luego de unos meses de introducción en el mercado, proponer su consumo en un local propio. Junto a publicidad por redes sociales, ofreceremos degustaciones y pruebas

			gratuitas en centros estratégicos como restaurantes de alta cocina.
	Alcanzar un crecimiento del 25% en el primer año de ventas.	Incremento de ventas netas del último mes respecto al mes previo. Rentabilidad=Utilidad obtenida/Ventas netas	Lanzamiento de campañas publicitarias, acompañadas de promociones atractivas para los clientes a lo largo del año. Además de la venta online, introducir el producto a ferias de productos artesanales y tradicionales, siendo un principal canal de ventas para iniciar el crecimiento.
	Generar confianza y fidelidad en los clientes, fortaleciendo nuestra imagen como marca.	Porcentaje de personas que prefieren consumir el producto respecto a los competidores.	Publicidad moderada en redes sociales y medios escritos como revistas especializadas, enfocándonos en la tradición charcutera. Además, tener proveedores que aseguren la calidad del alimento.
	Conocer a los clientes	Comparar números estimados obtenidos del estudio de mercado inicial y las ventas reales.	La obtención de estos datos se dará mediante encuestas de satisfacción, revisando <i>reviews</i> en los principales puntos de venta y las sugerencias que puedan dar los clientes.
Mediano Plazo	Acentuar un crecimiento anual del 15%.	Contraste entre ventas anuales y las del año anterior. Rentabilidad=Utilidad obtenida/Ventas netas	Lanzamiento de mejores campañas publicitarias más enfocadas a los clientes, de los cuales ya conocemos sus preferencias. Concretar acuerdos estratégicos con los principales distribuidores, para que el producto sea promocionado en sus catálogos de venta, así como también en sus locales.

	Conseguir una participación del 30% en el mercado de charcutería premium peruana	Participación en el mercado =Ventas netas del producto/Ventas netas del mercado Número de productos vendidos mensualmente, por canal de venta (ferias, local propio, restaurantes).	Ampliar nuestra cartera de clientes hacia el sector socioeconómico C. Además, organizar eventos mensuales donde se siga dando a conocer los beneficios del producto.
Largo Plazo	Lograr un crecimiento anual del 10% a partir del quinto año de operación.	Cantidad de ventas anuales, comparándolas respecto al año anterior. Rentabilidad=Utilidad obtenida/Ventas netas	Concretar la incursión del producto en provincias y seguir con la expansión dentro de Lima. Apuntar a canales de ventas como cadenas hoteleras de renombre que tengan una sección donde ofrezcan productos de charcutería.
	Expandirnos al mercado internacional.	Cantidad de canales de distribución internacionales. Estadísticas del consumo del sector de charcutería en diferentes países, enfocándonos en Sudamérica como punto de partida.	Identificar distribuidores con experiencia en la venta de jamones curados y que tengan presencia en mercados internacionales. Concretar con ellos acuerdos para lograr exportar el producto.
	Ofrecer complementos al producto: bebidas (selección de vinos), utensilios artesanales de temática cárnica.	Información de las razones por las que nuestros clientes consumen nuestros productos (objetivos personales y necesidades).	Realizar encuestas sobre otros intereses culinarios y necesidades, así como de aceptación de los complementos que se piensan ofrecer.
	Conseguir una participación del 30% en el mercado y posicionar al producto entre los mejores y ser	Participación en el mercado =Ventas netas de nuestro producto/Ventas netas del mercado Número de productos	Ampliar nuestra cartera de clientes tanto nacionales como internacionales. Además, continuar con la publicidad directa (degustaciones) y eventos mensuales donde se siga

	reconocido por su calidad y beneficios.	vendidos mensualmente, por canal de venta (ferias, distribuidores nacionales e internacionales, supermercados).	dando a conocer los beneficios del producto. Apuntar a publicidad de mediano alcance para acentuar el desarrollo del mercado de charcutería.
--	---	---	--

Elaboración propia

2.3.4. Análisis FODA

El producto a ofrecer se presenta como uno de elevada calidad y con buen posicionamiento dentro de los sectores socioeconómicos de mejor poder adquisitivo. Entre esta y otras fortalezas, se encuentra también la amplia versatilidad de las líneas y gamas de productos que pueden implementarse. Esto en conjunto con factores circunstanciales positivos como el interés del MINAGRI por incrementar el consumo per cápita de carne de cerdo, representan un alto potencial de desarrollo de la propuesta.

En la página siguiente, en la tabla 02 se encuentra el detalle de la aplicación de la matriz de enfrentamiento FODA, bajo la cual luego de la identificación de las principales factores internos y externos al planteamiento, se sugiere una lista de estrategias y consideraciones a utilizar para aprovechar al máximo el potencial del proyecto. La matriz también sirvió para identificar qué ideas iniciales deberían ser replanteadas, como la tarea de reducir al máximo las importaciones por una falta de *expertise* momentánea en ese campo.

Como se observa en la tabla 03, el total ponderado de la matriz otorga un 2,87, lo cual nos habla de un aprovechamiento eficaz de las oportunidades y al mismo tiempo minimizar los efectos negativos de las debilidades del negocio. Si bien es un número ligeramente por encima de la media, este valor es alentador para el negocio, pero se tiene que trabajar especialmente el proceso de la imagen y marca del producto, pues la propuesta de valor radica principalmente en

ello. Así mismo, se identificó que el mayor impacto en cuanto a las debilidades radica en el poco conocimiento del producto en el mercado y sus canales de comercialización, para ello es importante definir un adecuado plan de publicidad y establecer redes estratégicas para su comercialización en los supermercados. Se debe invertir en la imagen de marca para penetrarse en el mercado actual a través de promociones, degustaciones entre otras actividades.



Tabla 2 Matriz de enfrentamiento FODA

		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Percepción del producto de alta calidad	D1	Producto poco conocido
		F2	Propuesta innovadora	D2	Precio de mercado elevado
		F3	Expectativa de elevados márgenes de contribución	D3	Estimación de la demanda compleja
		F4	Facilidad de diversificación	D4	Difícil acceso a canales de comercialización
		F5	Proceso complejo, barrera de entrada	D5	Incertidumbre del proceso de crianza
		F6	Producto de calidad	D6	Disponibilidad de alimento
		F7	Producto peruano	D7	Procesos de importación
Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
O1	Incentivos para incrementar el consumo de cerdo	F6O1	Desarrollar un buen plan de MKT para capturar la demanda.	D1O1	Explotar el potencial de los incentivos.
O2	Potenciales alianzas comerciales abundantes	F1O2	Aprovechar el buen posicionamiento para conseguir alianzas.	D2O4	Curva de demanda inelástica que permite mantener niveles elevados de precio.
O3	Preferencia por productos peruanos	F7O3	Resaltar la peruanidad de nuestra marca para capturar clientes.	D3O6	Bajo riesgo de sobre estimación.
O4	Macro entorno positivo, mayor predisposición al gasto	F2O4	Aprovechar el entorno de mayores ingresos con la propuesta innovadora.	D4O1	Hacer uso de los canales ofrecidos por los incentivos.
O5	Foco en la experiencia, sobre el producto	F2O5	Centrar la innovación en la generación de experiencias.	D6O2	Aprovechar los contactos de proveedores de nuestros aliados.
O6	Mercado con baja penetración (explotación potencial)	F3O6	Aprovechar los márgenes elevados para reducir el precio e ingresar al mercado.	D7O2	Aprovechar el <i>Know How</i> de nuestros potenciales aliados en temas de importación.
O7	Clientes fieles	F6O8	Capturar los clientes fieles con un producto de calidad.		
Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA	
A1	Muchos productos sustitutos	F6A1	Resaltar la calidad del producto para hacer frente a los sustitutos.	D1A2	Aprovechar la fluctuación para hacer conocido el producto. Invertir en MKT.
A2	Fluctuaciones en los hábitos de consumo	F4A1	Diversificar nuestra gama de productos para competir contra los sustitutos.	D4A3	Creación de hábito que mejor se ajuste a nuestra estrategia.
A3	No hay hábito de consumo de jamón	F4A2	Diversificar nuestra gama de productos a modo de ajustarlos a los hábitos del cliente.	D7A4	Disminuir al máximo los procesos de importación.
A4	Disponibilidad de la materia prima	F2A3	Usar la innovación para implantar el hábito de consumo de jamón.	D2A1	La diferencia de precios acentúa el posicionamiento del producto.

Elaboración propia



Tabla 3 Matriz EFI

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
FUERZAS			
Percepción del producto de alta calidad	0.10	3	0.3
Propuesta innovadora	0.1	4	0.4
Expectativa de elevados márgenes de contribución	0.10	4	0.4
Facilidad de diversificación	0.05	4	0.2
Proceso complejo, barrera de entrada	0.05	3	0.15
Producto de calidad	0.15	4	0.6
Producto peruano	0.05	4	0.2
DEBILIDADES			
Producto poco conocido	0.1	2	0.2
Precio de mercado elevado	0.05	1	0.05
Estimación de la demanda compleja	0.05	1	0.05
Difícil acceso a canales de comercialización	0.1	2	0.2
Incertidumbre del proceso de crianza	0.02	2	0.04
Disponibilidad de alimento	0.02	1	0.02
Procesos de importación	0.06	1	0.06
TOTAL	1		2.87

Elaboración propia

A partir de lo observado en la tabla 04, el entorno externo al negocio es positivo, con 2,7; sin embargo, este resultado es muy estrecho al promedio 2,5; lo cual significa que el panorama del mercado no es del todo favorable, pero se debe aprovechar las políticas de promoción de consumo de Cerdo promovidas por el Estado, por ejemplo. Así mismo, al ser un mercado relativamente nuevo se puede innovar en el negocio a través de la presentación del producto. Actualmente, la principal falencia es la fidelización de los clientes con la industria de la charcutería lo cual representa a su vez una ventaja porque existe una amplia población que desconoce o no consume dichos productos, a través de las estrategias internas de difusión del producto se pretende llegar a este público. En cuanto a las amenazas, la principal de ellas es la existencia de muchos productos sustitutos para hacer frente a ello, nuevamente se debe hacer hincapié la

penetración del mercado a través de la exposición de la calidad y los beneficios que ofrece el consumo de nuestro producto.

Matriz EFE

Tabla 4 Matriz EFE

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
Incentivos para incrementar el consumo de cerdo	0.10	4	0.4
Potenciales alianzas comerciales abundantes	0.1	3	0.3
Preferencia por productos peruanos	0.05	3	0.15
Macro entorno positivo, mayor predisposición al gasto	0.1	3	0.3
Foco en la experiencia, sobre el producto	0.1	3	0.3
Mercado con baja penetración (explotación potencial)	0.15	4	0.6
Clientes fieles	0.1	2	0.2
Amenazas			
Muchos productos sustitutos	0.1	2	0.2
Fluctuaciones en los hábitos de consumo	0.05	1	0.05
No hay hábito de consumo de jamón	0.05	2	0.1
Disponibilidad de la materia prima	0.1	1	0.1
TOTAL	1		2.7

Elaboración propia

2.3.5. Matriz BCG

Esta herramienta permitirá relacionar la participación y el crecimiento del mercado, lo cual permitirá conocer si la repercusión de inversión en este producto será positiva o no, además de proporcionar pistas sobre la estrategia a aplicar dado el escenario inicial. Al tomar en cuenta ambos factores se tiene lo siguiente:

- Se estableció como lineamientos de la matriz los siguiente: la línea media de crecimiento se consideró a la proyección de crecimiento del PBI de Perú para el presente año que es 3,7% y la participación en el mercado se divide en Líder y No líder, es decir si es la participación relativa es mayor a 1 se ubicaría en la parte izquierda del matriz caso contrario en la derecha.

•Crecimiento del mercado: La porcicultura se muestra como una excelente alternativa pecuaria que abriría las puertas para el ingreso de pequeños productores y pobladores rurales si y solo si se les facilita el acceso a mejor tecnología y genética desarrollada. Una publicación oficial del MINAGRI⁴⁰ señala que campañas como la de la “Semana del cerdo”, evento gestado en 2017, se realizan con el objetivo de elevar el consumo de carne porcina. En el año 2018 se consumía, en promedio, cerca de 6.5 kilogramos al año por persona. Medidas y eventos de similar índole se realizan con el objetivo de lograr que el consumo hacia el año 2021 alcance los 10 kilogramos per cápita, ya que la cifra hasta el año pasado era la más baja de la región según la FAO⁴¹.

•Participación en el mercado: Según una entrevista al Director de Ingredientes de Alitecno SA Christian Aritomi en el año 2016, en el país existen jamones crudos y cocidos. Dentro de los crudos se encuentran jamones de cerdo y pato, productos ofertados en bodegas especializadas o supermercados como productos premium. Por otro lado, los jamones cocidos, de mayor producción en relación con los crudos, hacen referencia a jamones extendidos⁴² cocidos industriales⁴³, estos jamones pueden ser de alta extensión o muy económicos como las jamonadas. Dentro de los jamones cocidos existen también los elaborados en bodegas con venta en locales propios.

•La intersección de las variables antes descritas clasifica a la unidad de negocio en una interrogante, por lo que la estrategia consiste en invertir en el negocio, puesto que el mercado es bastante atractivo y penetrar en el mercado en esta etapa inicial del negocio, empleando acciones de marketing y publicidad al

⁴⁰ Noticia del 24 de abril de 2018 del Ministerio de Agricultura y Riego

⁴¹ Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación.

⁴² El jamón extendido es aquel que posee un aumento de peso del producto final respecto al inicial.

⁴³ Las marcas representativas en el mercado masivo: Otto Kunz, Braedt, La Segoviana, La preferida, etc.

amparo de la marca propia y alianzas estratégicas con centros comerciales que respalden la calidad del producto; en paralelo se pretende realizar campañas específicas dirigidas a grupos de clientes más particulares empleando para ello una estrategia de desarrollo de mercados de clientela.

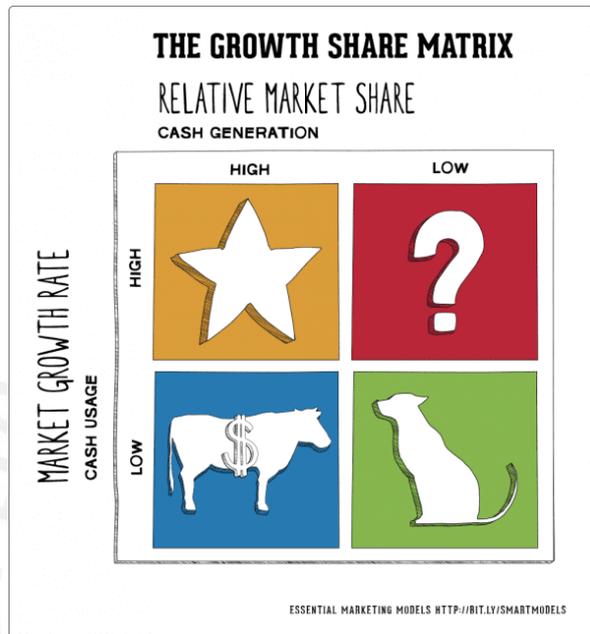


Figura 11 Matriz BCG

Fuente: Smart Insights

Dado este escenario, en un principio, la venta del producto se encontrará en el cuadrante de interrogación; no obstante, posee un alto potencial de convertirse en estrella a largo plazo. Para esto, será fundamental la inversión en desarrollo y, en su producción y conserva en un horizonte medio; además de acompañar las ventas con una adecuada gestión de acciones de marketing. De esto dependerá la consideración de nuevos lanzamientos de producto o líneas de la marca

2.3.6. Matriz ansoff

Esta estrategia permitirá identificar las oportunidades de crecimiento del producto en el mercado y qué hará posible su continuo crecimiento. Por lo tanto, luego de

analizar esta matriz, se concluye que esta estrategia estará orientada a la penetración de mercados, ya que, pese a no existir muchos productos de similares características, los pocos presentes poseen una cartera de clientes casi definida en un mercado ya existente de potencial explotación. Se buscará crecer sin la necesidad de introducir cambios importantes en el producto ni en el mercado más que el intrínseco hecho de ser peruano. Bajo esta premisa, el producto que enfocará en destacar su calidad, presentación y, principalmente, su desarrollo en territorio peruano pese a ser un producto oriundo de las zonas ibéricas.

Tabla 5 Matriz Ansoff

		PRODUCTOS / SERVICIOS	
		Tradicionales	Nuevos
MERCADOS	Tradicionales	Penetración de Mercado	Desarrollo de Productos
	Nuevos	Desarrollo de Mercado	Diversificación

Elaboración propia

Las principales estrategias consideradas para penetrar el mercado son:

- Ajuste de precios: En el lanzamiento del producto se realizará un descuento promocional, con el objetivo de incrementar el volumen de ventas y hacer conocida la marca en el mercado nacional.
- Promoción: En un inicio se plantea iniciar con una campaña publicitaria para generar conciencia de marca, posterior a ello para reforzar el posicionamiento de marca en el consumidor se prevé implementar promociones periódicas de tiempos

finitos, y hacer degustaciones en los principales supermercados. La finalidad captar clientes y fidelizarlos con el producto.

- Canales de distribución: A raíz del estudio de las preferencias de los consumidores se plantea distribuir el producto a los principales supermercados del país. Sin embargo, en un mediano plazo se plantea inaugurar tiendas propias.

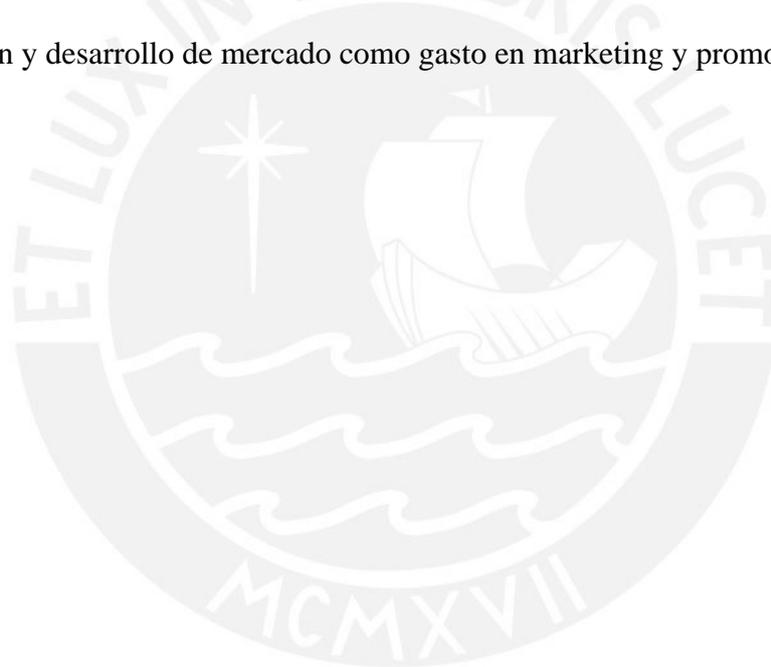


Conclusiones

Con base en el análisis realizado previamente, se concluye lo siguiente:

- Se ha podido constatar que el contexto, tanto en su extensión macro-global como micro, se muestra favorable para la propuesta de producción y comercialización de jamón ibérico en el Perú, en la región de Lima Metropolitana. Las razones principales que sustentan ello son el sólido soporte económico que garantiza el consumo y demanda internos, así como por la creciente actividad y dinamismo del sector y sus actores.
- Pese a las dificultades que está experimentando la industria de la explotación de carne a nivel mundial y en las principales economías, tanto el contexto más cercano regional como el propio desempeño del sector en el país presentan perspectivas positivas de crecimiento.
- Los problemas por esparcimiento de enfermedades en los cerdos y la inestabilidad en el consumo a causa de crisis económicas suelen ser los principales factores de riesgo en la industria. Su adecuado manejo y gestión serán claves para el éxito del desarrollo del sector.
- Las empresas españolas dedicadas a la producción de jamón ibérico que mayor éxito tuvieron fueron aquellas que se apoyaron en altos niveles de apalancamiento. El giro del negocio en sí mismo requiere una alta inversión en capital de trabajo, y el nivel de rotación de inventarios suele ser bajo. Por ello, un adecuado control financiero que permita administrar adecuadamente el riesgo de insolvencia será vital.
- Los factores del macro entorno analizados permiten visualizar interés por parte de la población en un cambio en sus hábitos de consumo que favorece la propuesta. Asimismo, hay una predisposición por parte del gobierno en promover el consumo de productos basados en carne de cerdo.

- Por el lado de las fuerzas que interactúan en el micro entorno, debido a que el mercado aún se encuentra en desarrollo y tiene espacio de crecimiento, los riesgos asociados no son representativos. Por el contrario, el ingreso de grades empresas dispuestas a invertir en el dicho desarrollo como Enrique Tomás proveen de un mayor dinamismo a la industria que puede ser aprovechado.
- Finalmente, del análisis desarrollado por las herramientas FODA, BCG y Ansoff, se puede concluir que la principal propuesta de valor deberá estar orientada al ofrecimiento de un producto de calidad, capaz de capturar y fidelizar a sus clientes desde el inicio. En línea con ello, deberá realizarse un esfuerzo particular con estrategias de penetración y desarrollo de mercado como gasto en marketing y promoción.



Recomendaciones

A partir de las observaciones obtenidas del estudio, se sugiere lo siguiente:

- Dado que el análisis del micro entorno ha sido principalmente cualitativo, sería recomendable obtener datos cuantitativos del desempeño de los principales actores del jamón ibérico en Lima. Es probable que el ingreso de grandes compañías facilite este proceso, debido a que estas suelen generar data con mayor frecuencia. Se deberá entonces mantener un seguimiento cercano de las mismas.
- Por parte del análisis regulatorio, debido a que este es un producto extranjero cuya exclusividad y fama provienen de la protección que se les brinda en sus geografías de origen, sería interesante hacer un estudio del alcance e impacto de dichas normas en la práctica del comercio nacional de jamón ibérico, así como de los vehículos sustitutos, si es que los hubiera, de competir con estas certificaciones.
- Finalmente, cabe mencionar que esta evaluación ha sido realizada con antelación a los hechos suscitados a partir del COVID-19. Este factor, en definitiva, generará cambios en las dinámicas de los distintos sectores económicos con alcances globales. Por ello, se sugiere actualizar la información aquí disponible y el análisis realizado tan pronto como se retome un ritmo más estable para así validar la ejecución del proyecto.

Bibliografía

- ANDINA. BCR estima que PBI per cápita se duplicará en esta década y alcanzará los US\$ 10,000 al término del 2019. En: *ANDINA*. Disponible 25 de mayo de 2020. De: <https://andina.pe/agencia/noticia-bcr-estima-pbi-per-capita-se-duplicara-esta-decada-y-alcanzara-los-10000-al-termino-del-2019-322534.aspx>
- Aparicio, K. & Tapias, M. (2017). *Simulación de proceso productivo de una planta procesadora de jamón curado en el municipio de Sincelejo – Sucre mediante el uso del Software Flexsim*. (Trabajo de Grado presentado como requisito para optar por el título de Ingeniero Industrial). Corporación Universitaria del Caribe – CECAR. Facultad de Ciencias Básicas, Ingenierías y Arquitectura. Programa de Ingeniería Industrial. Sincelejo, Sucre. Recuperado de: <http://repositorio.cecar.edu.co/xmlui/handle/123456789/86>
- APEIM (2019). Distribución de NSE en Lima Metropolitana. *APEIM*. R Disponible 25 de mayo de 2020. De: <http://apeim.com.pe/>
- Baca, G. (2010) *Evaluación de proyectos*. México D.F., México: McGrawHill Education.
- BCRP (2019). BCRP es calificada como la entidad pública de mejor desempeño. Fuente: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2019/nota-informativa-2019-12-16.pdf>
- BCRP. (2019). PBI por sectores. Producción agropecuaria – Pecuario – Porcino. *BCRP*. Disponible 25 de mayo de 2020. De: <http://www.bcrp.gob.pe/>
- BCRP. (2020). IV Trimestre 2019. *BCRP: Indicadores económicos*. Disponible 25 de mayo de 2020. De: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>
- BCRP. (2020). Producción agropecuaria. *BCRP: Series estadísticas, PBI por sectores*. Disponible 25 de mayo de 2020. De: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>
- BCRP. (2020). Producción manufacturera. *BCRP: Series estadísticas, PBI por sectores*. Disponible 25 de mayo de 2020. De: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>
- Bendezú, A., Fiestas, J., Palacios, A., Peña, K. y Rodríguez, M. (2016). *Diseño de una línea de producción de jamón de cabrito de loma negra [Proyecto]*. Recuperado de: https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2828/PYT_Informe_Final_Proyecto%20Jamon.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bilbao, M., Rodríguez, R. & Redondo, M. (2003). Análisis de estados financieros de las sociedades mercantiles acogidas a la denominación de

origen de Guijuelo. En: *Presente y Futuro del Jamón Ibérico en Castilla y León*. ITEA (2003). Vol. 99A N.º 2, Pg.105-120. España: ITEA. Recuperado de: http://www.aida-itea.org/aida-itea/files/itea/revistas/2003/99A-2/99A-2_02.pdf

Cabre, S. (2010). *Instalación y puesta en marcha de un secadero de jamones*. Universitat Rovira i Virgili. Departament D'enginyeria electrònica Elèctrica i Automàtica. Tarragona, España. Recuperado de: <http://deeea.urv.cat/public/PROPOSTES/pub/pdf/1528pub.pdf>

CLIMATE-DATA.ORG Clima dehesas. *CLIMATE-DATA.ORG* Disponible 25 de mayo de 2020. De: <https://es.climate-data.org/europe/espana/castilla-y-leon/dehesas-1045551/>

Cook, A. (2019). Fao forecasts a drop in global pork production. *AHDB Pork*. Disponible 25 de mayo de 2020. De: <https://pork.ahdb.org.uk/prices-stats/news/2019/may/fao-forecasts-a-drop-in-global-pork-production/>

El Peruano. (2019). Mayores ingresos de hogares favorecen alza del consumo. *El Peruano*. Disponible 25 de mayo de 2020. De: <http://www.elperuano.pe/noticia-mayores-ingresos-hogares-favorecen-alza-del-consumo-44907.aspx>

Elías, M. et al. (2019). Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana. Perú: *INEI*. Disponible 25 de mayo de 2020. De: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico_empleo-lima_metropolitana_marzo-abril-mayo-2019.pdf

Encuesta Permanente de Empleo. Instituto Nacional de Estadística e Informática *INEI*. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/>

Escobar, J. & Oyarzún, F. (2015). *Plan de negocios: restaurant de comida española El Mundo Ibérico*. (Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial). Universidad de Chile. Facultad de Economía y Negocios. Disponible en: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/135616>

García, J., Domínguez, D., Pizarro, A. (2017). *La industria cárnica del porcino Ibérico de Jabugo (Huelva, España) 1997-2016*. España: Revista de Estudios Andaluces. Disponible 25 de mayo de 2020. De: <https://revistascientificas.us.es/index.php/REA/article/view/3310>

GESTIÓN (2019). CCL: Economía peruana crecería 3.7% en 2019 impulsado por la demanda interna. *GESTIÓN*. Disponible 25 de mayo de 2020. De: <https://gestion.pe/economia/economia-peruana-pbi-crecera-2019-impulsado-demanda-interna-estima-ccl-nndc-255169>

GESTIÓN. (2017) Las cinco principales tendencias del consumidor peruano. Disponible 25 de mayo de 2020. De: <https://gestion.pe/tendencias/cinco-principales-tendencias-consumidor-peruano-139597>

- INEI. (2019). *Perú: compendio estadístico 2019*. INEI: Sistema estadístico nacional. Disponible 25 de mayo de 2020. De: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1690/COMPENDIO2019.html
- INEI. (2019). *Perú: informe económico trimestral, IV Trimestre 2018*. INEI. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1649/libro.pdf
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (2018). Informe técnico de producción nacional. Diciembre 2018. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-de-produccion-nacional-febrero2019.PDF>
- King. S. (2019). Global pork production forecast to drop 10% in 2020. En *PIGWORLD: the voice of the British pig industry*. Disponible 25 de mayo de 2020. De: <http://www.pig-world.co.uk/news/global-pork-production-forecast-to-drop-10-in-2020.html>
- MINAGRI (2018). Al 2021 se espera incrementar a 10 kilos el consumo per cápita de carne cerdo. Disponible 25 de mayo de 2020. De: <https://www.minagri.gob.pe/portal/publicaciones-y-prensa/noticias-2018/21413-al-2021-se-espera-incrementar-a-10-kilos-el-consumo-per-capita-de-carne-cerdo>
- MINAGRI. Situación de las actividades de crianza y producción de porcinos. Disponible 25 de mayo de 2020. De: <https://www.gob.pe/minagri>
- OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE LA EMBAJADA DE ESPAÑA EN LIMA. *EL mercado de embutidos y jamón en el Perú*. Recuperado de: http://www.ivace.es/Internacional_Informes_Publicaciones/Pa%C3%ADses/Per%C3%BA/Peruembutidos2013.icex.pdf
- OMS. (2015) Codex Alimentarius – Normas Internacionales de los Alimentos. Organización Mundial de la Salud. *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Disponible 25 de mayo de 2020. De: https://www.who.int/foodsafety/areas_work/food-standard/es/
- Palacios, A. (2018). *Diseño de la línea de producción de jamón de cabrito en la ciudad de Piura*. (Tesis para optar el título de Ingeniero Industrial y de Sistemas) Universidad de Piura. Facultad de Ingeniería. Programa Académico de Ingeniería Industrial y de Sistemas. Piura, Perú. Recuperado de: https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3647/ING_609.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Paris, J., Gorriti, N. (2018). La industria del Jamón, la gran palanca cárnica de España. *Tecno Carne: equipos y productos para la industria de la carne*. N° 8. Pg.1-92 Barcelona: Interpressmedia. Recuperado de: <https://www.interempresas.net/Flipbooks/TC/8/pdf/TC8%20libro.pdf>
- Prado, B. (2015). *Estudio descriptivo y análisis económico financiero de la situación del jamón ibérico en la Península Ibérica entre los años 2009 a 2013*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas. Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/4488>
- Sapag, N. et al., (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. México D.F., México: McGrawHill Education. Sexta Edición. P.
- SENAMHI Mapa Climático del Perú. *SENAMHI*. Disponible 25 de mayo de 2020. De: <https://www.senamhi.gob.pe/?p=mapa-climatico-del-peru>
- Shahbandeh, M. (2019). Processed meat market size worldwide 2018 to 2023. *STATISTA: Consumer Goods & FMCG, Food & Nutrition*. Disponible 25 de mayo de 2020: <https://www.statista.com/statistics/911596/forecast-global-market-value-of-processed-meat/>
- Shahbandeh, M. (2020). Number of pigs worldwide 2020, by country. *STATISTA: Agriculture, Farming*. Disponible 25 de mayo de 2020. De: <https://www.statista.com/statistics/911596/forecast-global-market-value-of-processed-meat/>
- Shahbandeh, M. (2020). Production of pork worldwide 2013-2020. *STATISTA: Consumer Goods & FMCG, Food & Nutrition*. Disponible 25 de mayo de 2020. De: <https://www.statista.com/statistics/237570/pork-production-worldwide/>
- Solis, G. & Almonacid, O. (2013). Estudio de pre factibilidad para la implementación de una cadena de restaurantes de pollo a la brasa en tres zonas geográficas de lima metropolitana y callao enfocada en los niveles socioeconómicos C y D. Lima, Perú: PUCP.
- STATISTA. (2019). Statista Consumer Market Outlook - Segment Report: processed Meat. En *Food report 2019 - meat products & sausages*. *STATISTA*. Disponible 25 de mayo de 2020. De: <https://www.statista.com/outlook/40020000/100/processed-meat/worldwide>
- The pig site. (2020). Rabobank projects global pork stocks to decline in 2020 as ASF and coronavirus shocks take their toll. *The pig site*. Disponible 25 de mayo de 2020. De: <https://thepigsite.com/news/2020/03/rabobank-projects-global-pork-stocks-to-decline-in-2020-as-asf-and-coronavirus-shocks-take-their-toll>

United States Department of Agriculture. (2020). *Livestock and Poultry: World Markets and Trade*. Foreign Agricultural Service/USDA. Recuperado de: https://apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/livestock_poultry.pdf

Vargas, E. (2019). La cadena de jamón ibérico más grande del mundo ya está en Lima y esto debes saber [VIDEO]. En *Perú21*. Disponible 25 de mayo de 2020. De: <https://peru21.pe/gastronomia/sabores21/tocar-jamon-485398-noticia/?ref=p21r>

Vilches, J. (2014). *Iberian ham, a time-honoured industry*. Madrid: NAVIDUL. Recuperado de: https://app.mapfre.com/documentacion/publico/en/catalogo_imagenes/imagen.do?path=1080005&posicion=2®istrardownload=1



Anexos

Anexo 1: Livestock and Poultry - World Markets and Trade

Anexo 1.1: Producción y consumo de carne de cerdo por países 2016-2020

Pork Production - Top Countries Summary						
1,000 Metric Tons (Carcass Weight Equivalent)						
	2016	2017	2018	2019	2020 Jan	2020 Apr
Production						
China	54,255	54,518	54,040	42,550	36,000	34,000
European Union	23,866	23,660	24,082	23,935	24,250	24,150
Brazil	3,700	3,725	3,763	3,975	4,155	4,130
Russia	2,820	2,959	3,155	3,321	3,330	3,435
Vietnam	2,701	2,741	2,811	2,380	2,250	2,250
Canada	1,914	1,958	1,955	2,020	2,085	2,045
Mexico	1,211	1,267	1,321	1,408	1,465	1,460
Philippines	1,540	1,563	1,601	1,585	1,475	1,450
Korea, South	1,266	1,280	1,329	1,364	1,335	1,350
Japan	1,279	1,272	1,284	1,279	1,290	1,280
Others	5,474	5,495	5,648	5,610	5,749	5,601
Total Foreign	100,026	100,438	100,989	89,427	83,384	81,151
United States	11,320	11,611	11,943	12,542	12,999	13,176
Total	111,346	112,049	112,932	101,969	96,383	94,327
Total Dom. Consumption						
China	56,086	55,812	55,295	44,866	39,600	37,750
European Union	20,844	20,909	21,258	20,400	20,365	20,268
Russia	3,138	3,296	3,202	3,360	3,330	3,430
Brazil	2,882	2,951	3,043	3,116	3,157	3,132
Japan	2,625	2,729	2,774	2,714	2,785	2,764
Vietnam	2,662	2,717	2,811	2,420	2,315	2,315
Mexico	1,913	1,983	2,116	2,153	2,450	2,145
Korea, South	1,894	1,926	2,001	2,011	2,044	1,974
Philippines	1,732	1,801	1,883	1,806	1,775	1,729
Canada	865	873	913	967	940	940
Others	6,698	6,882	7,122	7,027	7,098	6,887
Total Foreign	101,339	101,879	102,418	90,840	85,859	83,334
United States	9,476	9,541	9,748	10,064	10,165	10,094
Total	110,815	111,420	112,166	100,904	96,024	93,428

Note: From 2015, the following countries are excluded: Albania, Armenia, Congo (Brazzaville), Gabon, Georgia, Ghana, Jamaica, North Korea, Kyrgyzstan, Moldova, Switzerland and Trinidad and Tobago. From 2016, Venezuela is excluded. The notation of a month beneath a year conveys the month in which the forecast for that year was released.

Anexo 1.2: Importaciones y exportaciones de carne de cerdo por países 2016-2020

Pork Trade - Selected Countries Summary						
1,000 Metric Tons (Carcass Weight Equivalent)						
	2016	2017	2018	2019	2020 Jan	2020 Apr
Total Imports						
China	2,021	1,501	1,457	2,451	3,700	3,850
Japan	1,360	1,473	1,480	1,493	1,490	1,490
Mexico	843	885	972	975	1,235	950
Korea, South	615	645	753	694	695	625
Hong Kong	409	447	411	331	300	290
Philippines	193	239	283	222	300	280
Canada	211	218	228	242	260	255
Australia	210	215	216	269	240	240
Chile	72	93	96	134	150	155
Colombia	65	97	127	138	175	142
Others	1,082	1,191	1,045	1,041	1,042	980
Total Foreign	7,081	7,004	7,068	7,990	9,587	9,257
United States	495	506	473	428	401	370
Total	7,576	7,510	7,541	8,418	9,988	9,627
Total Exports						
European Union	3,034	2,764	2,838	3,551	3,900	3,900
Canada	1,266	1,290	1,277	1,284	1,400	1,375
Brazil	820	776	722	861	1,000	1,000
Mexico	141	169	177	230	250	265
Chile	163	162	190	223	270	255
China	190	207	202	135	100	100
Russia	21	30	37	68	80	75
Australia	33	38	41	33	42	35
South Africa	14	16	17	17	17	17
Serbia	10	14	13	13	20	12
Others	86	76	66	51	53	53
Total Foreign	5,778	5,542	5,580	6,466	7,132	7,087
United States	2,376	2,555	2,665	2,867	3,221	3,391
Total	8,154	8,097	8,245	9,333	10,353	10,478

Note: From 2015, the following countries are excluded: Albania, Armenia, Congo (Brazzaville), Gabon, Georgia, Ghana, Jamaica, North Korea, Kyrgyzstan, Moldova, Switzerland and Trinidad and Tobago. From 2016, Venezuela is excluded. The notation of a month beneath a year conveys the month in which the forecast for that year was released.



Anexo 2: Indicadores económicos IV Trimestre 2019

Anexo 2.1: Información general

	2018	2019				Año
		I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	
Área : 1 285 216 kilómetros cuadrados						
Población y empleo						
Millones de habitantes 1/	31,6	31,6	31,6	31,6	31,6	32,1
Desempleo Lima Metropolitana (%) 2/	6,6	8,1	6,3	5,7	6,1	6,6
Producto bruto interno						
Tasa de crecimiento (%)	4,0	2,4	1,2	3,2	1,8	2,2
Composición porcentual por sectores:						
- Agropecuario	5,5	5,1	7,1	5,1	4,9	5,6
- Pesca	0,5	0,3	0,5	0,2	0,4	0,4
- Minería e hidrocarburos	13,2	13,0	12,7	13,0	13,0	12,9
- Manufactura	12,8	12,2	12,4	12,4	12,3	12,3
- Electricidad y agua	1,8	2,0	1,9	1,8	1,8	1,9
- Construcción	5,9	5,2	5,6	5,8	6,7	5,8
- Comercio	10,7	10,7	10,6	11,2	10,7	10,8
- Otros servicios	49,6	51,4	49,2	50,4	50,3	50,3
Producción de los sectores primarios	22,9	21,4	24,2	21,4	21,6	22,1
Producción de los sectores no primarios	77,1	78,6	75,8	78,6	78,4	77,9

Anexo 2: Producto bruto interno – Variaciones porcentuales

PRODUCTO BRUTO INTERNO (Variaciones porcentuales anuales)						
	2018	2019				Año
		I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	
Agropecuario	7,8	4,9	1,9	1,3	5,3	3,2
Agrícola	9,6	4,8	0,9	-0,4	6,9	2,6
Pecuario	5,8	5,2	4,2	3,6	3,3	4,1
Pesca	47,7	-25,9	-32,7	11,7	-30,7	-25,9
Minería e hidrocarburos	-1,5	-0,5	-2,3	0,3	2,1	0,0
Minería metálica	-1,7	-2,1	-1,3	-2,0	1,9	-0,8
Hidrocarburos	0,0	9,5	-7,7	14,6	3,5	4,6
Manufactura	5,9	-1,0	-6,9	4,0	-2,3	-1,7
De procesamiento de recursos primarios	12,9	-12,1	-16,9	6,1	-7,6	-8,8
No primaria	3,4	3,2	-1,6	3,4	-0,3	1,2
Electricidad y agua	4,4	5,9	3,8	3,6	2,4	3,9
Construcción	5,3	2,3	7,5	3,3	-4,6	1,5
Comercio	2,6	2,4	2,7	3,3	3,6	3,0
Servicios 1/	4,4	4,0	3,8	4,0	3,4	3,8
PBI	4,0	2,4	1,2	3,2	1,8	2,2
Sectores primarios	3,6	-1,6	-4,7	1,4	0,3	-1,3
Sectores no primarios	4,1	3,6	3,2	3,7	2,2	3,2

1/ Incluye derechos de importación y otros impuestos a los productos.