

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Plan de negocios para la comercialización de una línea de embutidos
cárnicos con insumos marinos para el consumo masivo**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES OTORGADO POR
LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Julio Andrés Mendoza Leigh, DNI: 43898307

Hernán Roberto Narvarte De Las Casas, DNI: 46039032

Johnnatan Macuriano Talavera, DNI: 44753955

Robert Eder Paolo Zavaleta Yáñez, DNI: 43672648

ASESOR

Jorge Benny Benzaquen De Las Casas, DNI: 42800984

ORCID 0000-0001-8098-6401

JURADO

Percy Marquina

Jorge Benzanquen

Lisa Bunclark

Surco, octubre, 2021

Agradecimientos

Nuestra primera gratitud es para nuestro linaje intelectual: para nuestro asesor de tesis, Jorge Benzaquen De Las Casas, por animarnos a ir más allá de nuestros límites, por demostrarnos que es posible trascenderlos y llegar “a donde no se sabe por dónde no se sabe”. Para nosotros, como compañeros de investigación, juntos creamos un ambiente propicio para que fuera cuajando el saber, en especial, para Andrés Mendoza por las discusiones planteadas a través de sus ideas y proyectos de creación, y para Robert Zavaleta, por ese intercambio tan fructífero de anécdotas, inquietudes y conocimiento.

Gracias, también, a Johnnatan Macuriano, por su apoyo, por enriquecer esta investigación con el relato personal de su propia experiencia frente a esta clase de estudios y experiencia en cuanto a procesos; y finalmente nuestro agradecimiento a Hernán Narvarte por el aporte frente a la iniciativa inicial y su trabajo de seguimiento con contenido.

Finalmente, nuestra gratitud silenciosa a toda la plana docente por la que nos vimos influenciada durante toda nuestra estancia en este programa de maestría, pues nos han permitido acceder a sus entornos y apalabrar sus experiencias.

Dedicatorias

Primero a Dios, por darnos la fortaleza y humildad para iniciar y dar continuidad frente a la elaboración de este trabajo.

A nuestros padres y su influencia frente a nuestro camino de vida; complementándolo con el de nuestra escuela de negocios, que nos acogió para marcar un hito importante en nuestra educación, y continuidad de desarrollo profesional.

Y finalmente, para el espacio de colaboración creado entre los cuatro miembros de este equipo, sin él, nada de esto hubiera sido posible.



Resumen Ejecutivo

El presente documento refiere a la propuesta de un plan de negocios para la comercialización de embutidos marinos en Lima Metropolitana. Tal idea de negocio surge ante las necesidades observadas, a través de uso de metodologías ágiles (Design Thinking, CANVAS Business Model y Lean Startup), en los usuarios de embutidos tradicionales por opciones más saludables en el mercado.

En ese sentido, se realizó un análisis del entorno externo e interno y de encuestas y entrevistas acerca de la satisfacción por los embutidos cárnicos que compiten actualmente en el mercado. Tal análisis fue un insumo clave para poder establecer los planes de acción para el negocio (comercialización, producción, talento humano, económica y financiera) que se recomiendan seguir estrictamente para asegurar el éxito del proyecto.

De modo que, el negocio de embutidos con recursos hidrobiológicos pueda operar a cabalidad, ofreciendo así una variedad de salchichas de atún y chorizos de trucha como productos diferenciados en comparación a los productos embutidos tradicionales, los cuales vienen siendo cuestionados por ser dañinos para la salud de las personas.

Finalmente, se ha estimado una inversión total del proyecto, la cual asciende a S/308,396.79. En específico, tal cantidad se va a componer de un 41% de deuda equivalente a S/125,730.71 y el 59% de capital de los accionistas igual a S/182,666.08. Y, como resultado de la evaluación económica y financiera, se obtuvo un VANE de S/495,516.07 y un TIRE de 84.01%, cuyos valores reflejan la rentabilidad y viabilidad del negocio.

Abstract

This document refers to the proposal of a business plan for the commercialization of marine sausages in Metropolitan Lima. Such a business idea arises from the observed needs, through the use of agile methodologies (Design Thinking, CANVAS Business Model and Lean Startup), in the users of traditional sausages for healthier options in the market.

In this sense, an analysis of the external and internal environment and of surveys and interviews about satisfaction with the meat sausages that currently compete in the market was carried out. Such analysis was a key input to be able to establish action plans for the business (commercialization, production, human, economic and financial talent) that it is recommended to strictly follow to ensure the success of the project.

Thus, the sausage business with hydrobiological resources can operate fully, thus offering a variety of tuna sausages and trout sausages as differentiated products compared to traditional sausage products, which have been questioned for being harmful to health. of people.

Finally, a total investment for the project has been estimated, which amounts to S/308,396.79. Specifically, such amount will be made up of 41% of debt equivalent to S/125,730.71 and 59% of shareholders' capital equal to S/182,666.08. And, as a result of the economic and financial evaluation, a NPV of S/495,516.07 and an EIRR of 84.01% were obtained, whose values reflect the profitability and viability of the business.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
CAPÍTULO I: Introducción	1
1.1. Planteamiento de la Propuesta de Negocio	1
1.2. La Misión del Negocio	5
1.3. Justificación del Negocio	10
1.4. Marco de Referencia	13
1.4.1. Plan de negocios.....	13
1.4.2. Innovación.....	17
1.4.3. Embutidos.....	17
1.4.4. Business Model Canvas	19
1.4.5. Design Thinking	23
1.4.6. Lean Startup	24
1.5. Conclusiones	26
CAPÍTULO II: Análisis del Entorno	27
2.1. Análisis PESTE.....	27
2.1.1. Análisis político, gubernamental y legal	27
2.1.2. Análisis económico y financiero	29
2.1.3. Análisis social, cultural y demográfico	31
2.1.4. Análisis tecnológico y científico	34
2.1.5. Análisis ecológico y ambiental	36

2.1.6.	Oportunidades y amenazas del análisis PESTE	38
2.2.	Análisis de la COVID-19 en el Sector	39
2.3.	Análisis de la Industria que Pertenece el Negocio	40
2.3.1.	Amenaza de nuevos entrantes o competidores.....	40
2.3.2.	Poder de negociación de los compradores o clientes	41
2.3.3.	Poder de negociación de los proveedores	41
2.3.4.	Amenazas de Productos Sustitutos.....	41
2.3.5.	Rivalidad entre los competidores existentes	41
2.4.	Estructura Competitiva del Mercado.....	42
2.5.	Análisis de Mercado.....	42
2.5.1.	Clientes.....	43
2.5.2.	Demanda potencial	44
2.5.3.	Participación de mercado	45
2.6.	Análisis AMOFHIT.....	46
2.7.	Conclusiones	46
CAPÍTULO III: Metodología		47
3.1.	Design Thinking.....	47
3.2.	CANVAS Business Model.....	52
3.3.	Lean Startup	55
3.4.	Conclusiones	58
CAPÍTULO IV: Definición del Negocio		59
4.1.	Consolidación de la Propuesta de valor	59

4.2.	Estrategia.....	60
4.3.	Propósito de la Marca.....	61
4.4.	Misión, Visión y Objetivos del Negocio (ODN).....	61
4.4.1.	Misión.....	61
4.4.2.	Visión	61
4.4.3.	Objetivos del Negocio.....	61
4.5.	Conclusiones	62
CAPÍTULO V: Planes de Acción		63
5.1.	Plan Comercial	63
5.1.1.	Objetivos de marketing y ventas	63
5.1.3.	Buyer persona.....	65
5.1.4.	Embudo de ventas	66
5.1.5.	Análisis de los futuros competidores	68
5.1.6.	Política de precios	69
5.1.7.	Marketing Mix.....	70
5.2.	Plan de Operaciones	72
5.2.1.	Capacidad de operaciones	72
5.2.2.	Ubicación de las instalaciones.....	73
5.2.3.	Diseño del producto	74
5.2.4.	Diseño de procesos.....	74
5.2.5.	Diseño de la distribución de la planta	75
5.2.6.	Costos de operaciones	76

5.2.7.	Restricciones, regulaciones y licencias	77
5.3.	Plan de la Gestión del Talento.....	78
5.3.1.	Desarrollo organizacional	78
5.3.2.	Perfil del equipo y estímulos.....	80
5.3.3.	Estructura inicial	84
5.3.4.	Política de remuneraciones.....	85
5.4.	Plan Financiero.....	86
5.4.1.	Inversiones	86
5.4.2.	Estructura de financiamiento.....	88
5.4.3.	Capital de trabajo	88
5.4.4.	Estados financieros proyectados	89
5.4.5.	Análisis de indicadores.....	92
5.4.6.	Evaluación de la rentabilidad económica del proyecto.....	92
5.4.7.	Escenarios y análisis de sensibilidad.....	95
5.5.	Plan de Implementación y Factores de Éxito	95
5.5.1.	Fase 1: Definiciones factores de éxito.....	96
5.5.2.	Fase 2: Indicadores.....	97
5.5.3.	Fase 3: Implementación del plan.....	98
5.6.	Conclusiones	100
CAPÍTULO VI: Conclusiones y Recomendaciones.....		101
6.1.	Conclusiones	101
6.2.	Recomendaciones.....	101

Referencias.....	103
Apéndice A: Áreas funcionales del análisis AMOFHIT.....	111
Apéndice B: Prototipo del <i>set</i> de embutidos marinos.....	117
Apéndice C: Encuesta de gustos y preferencias por los embutidos.....	119
Apéndice D: Entrevista de gustos y preferencias por los embutidos marinos	122



Lista de Tablas

<i>Tabla 1. Venta de embutidos y carne preparada 2010-2017 (en toneladas).....</i>	<i>6</i>
<i>Tabla 2. Producción agroindustrial por principales productos para el periodo 2014-2019 (en millones de nuevos soles a precios 2007)</i>	<i>12</i>
<i>Tabla 3. Valor mensual de la producción agroindustrial por principales productos en el 2018</i>	<i>14</i>
<i>Tabla 4. Variación porcentual mensual del IPC en los grupos de consumo, 2020.....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 5. Proyección estadística de la población en Perú, por Departamento</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 6. Hogares con tecnologías de información y comunicación según nivel educativo del jefe de hogar, trimestres de 2019-2020</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 7. Población de diecinueve y más que hace uso de internet según grupos de edad.....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 8. Análisis PESTE para el modelo de negocios (fábrica de embutidos marinos)</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 9. Principales empresas de embutidos en Perú, 2019</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 10. Proyección a cinco años de la demanda potencial de embutidos en Perú.....</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 11. Relación de producción de embutidos en Perú junio 2019-2020.....</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 12. Objetivos de marketing y ventas</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 13. Precios al por mayor y menor de los productos embutidos</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 14. Capacidad instalada</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 15. Servicios tercerizados</i>	<i>76</i>
<i>Tabla 16. Política de remuneraciones</i>	<i>86</i>
<i>Tabla 17. Activos fijos tangibles</i>	<i>87</i>
<i>Tabla 18. Activos fijos intangibles</i>	<i>88</i>
<i>Tabla 19. Estructura de financiamiento.....</i>	<i>88</i>
<i>Tabla 20. Capital de trabajo (tres meses).....</i>	<i>89</i>
<i>Tabla 21. Estado de situación financiera proyectado</i>	<i>90</i>

Tabla 22. <i>Estado de resultados proyectado</i>	91
Tabla 23. <i>Indicadores de desempeño financiero</i>	92
Tabla 24. <i>Cálculo del costo del accionista</i>	93
Tabla 25. <i>Cálculo del WACC</i>	93
Tabla 26. <i>Flujo de caja económico</i>	94
Tabla 27. <i>Análisis de sensibilidad</i>	95
Tabla 28. <i>Cronograma de actividades</i>	99



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Consumo de los peruanos con ciertos alimentos o ingredientes.....	4
<i>Figura 2.</i> Esquema de un plan de negocios	15
<i>Figura 3.</i> Clases de innovación	18
<i>Figura 4.</i> Plantilla para lienzo del modelo de negocios.....	19
<i>Figura 5.</i> Circuito Lean Startup.....	25
<i>Figura 6.</i> Variación porcentual mensual del IPC a nivel nacional en las principales ciudades, agosto del 2020	30
<i>Figura 7.</i> Distribución de la población en Perú según edades, 2020.....	33
<i>Figura 8.</i> Crecimiento de nueve industrias minoristas de Perú, 2020	34
<i>Figura 9.</i> Concentración de Hierro (Fe) en el río Rímac. Mes julio 2018/2020	37
<i>Figura 10.</i> Las Cinco Fuerzas de Porter.	40
<i>Figura 11.</i> ¿Cuál es la razón por la que podría reducir el consumo de embutidos?.....	49
<i>Figura 12.</i> Lienzo del modelo de negocios	56
<i>Figura 13.</i> Lienzo de la propuesta de valor	60
<i>Figura 14.</i> Embudo de ventas para los productos embutidos.....	68
<i>Figura 15.</i> Ubicación del local comercial en Lince.....	73
<i>Figura 16.</i> Diseño del local comercial para el negocio de embutidos marinos.....	76
<i>Figura 17.</i> Organigrama del negocio de embutidos con insumos marinos	85
<i>Figura 18.</i> Métricas para el negocio de embutidos marinos.....	98

CAPÍTULO I: Introducción

En el presente capítulo se desarrollará el planteamiento de una propuesta de negocio, cuya idea innovadora refiere a ofrecer embutidos con insumos marinos, de forma masiva, para Lima Metropolitana. De manera que se establecerá la misión y justificación de llevar a cabo este tipo de negocio. Adicionalmente, se desarrollará un marco de referencia con el propósito de poder definir los lineamientos a utilizar en el plan de acuerdo con las herramientas (metodologías ágiles) y el subsector (embutidos y carnes procesadas) a tomar en cuenta.

1.1. Planteamiento de la Propuesta de Negocio

La industria alimentaria, a través de los últimos años, se ha mantenido en constante evolución y crecimiento. Ello, debido a que las empresas en dicho sector han requerido que se adopten políticas que apoyen la innovación con el propósito de ser cada vez más competitivas. Tal comportamiento se explica principalmente ante el riesgo de quedarse rezagadas por la entrada de nuevos competidores, los cuales se encuentran motivados a realizar nuevas inversiones por el nivel de atractivo del subsector de embutidos y carnes procesadas dado el gran tamaño de mercado, volumen de ventas sostenible y márgenes de precios atractivos (Pilarica, 2020).

Por consiguiente, para mitigar ese riesgo asociado a una situación que no sea favorable a los intereses del proyecto a causa de los factores externos, tales como los políticos, económicos o tecnológicos, por ejemplo, pues será preciso realizar un plan de negocios en el que se puedan proyectar diversos escenarios; es decir, desde un principio, enfocarse en planificar un panorama pesimista, conservador y optimista. Al respecto, Andia & Paucara (2013) mencionaron que necesariamente, para ser un empresario, es preciso contar con un cúmulo de ideas creativas e innovadoras. Además de ello, es clave saber utilizar cada una de las habilidades, blandas y duras, para poder responder efectivamente al mercado donde se dirige.

En ese sentido, considerando la importancia capital de estructurar correctamente las ideas de nuevos emprendimientos y las herramientas de trabajo inicial, como lo es el plan de negocios; por consiguiente, se plantea realizar el diseño y fabricación de embutidos a base de insumos marinos con el fin de ser comercializados de forma masiva a nivel nacional, comenzando por Lima Metropolitana.

Asimismo, la propuesta de negocios está definida para aprovechar la oportunidad en un subsector, el cual tiene una interesante participación en la industria de alimentos procesados; sin embargo, a pesar de tener la presencia de empresas consolidadas y líderes de este ramo, pues ninguna de ellas produce actualmente embutidos a base de insumos marinos. De manera que, puede ser un nicho de mercado atractivo teniendo en cuenta los cambios en los patrones de consumo de la población hacia un estilo de vida más saludable (Tetra Pak, 2021).

A su vez, el Ministerio de la Producción (2016) aseveró que, en el mercado peruano, los productos embutidos, tales como la jamonada, bologna y mortadela, representan el 51% de dicho mercado; con respecto a los productos *hot dog*/salchicha y chorizo, la empresa San Fernando lidera las ventas con el 20% de la cuota total; y el renglón jamón y otros, ocupa un 8% del total del mercado. En complemento a ello, con respecto a la demanda nacional, pues esta se concentra en la capital con un aproximado del 80%, quedando así un 20% para el resto del país. Cabe precisar que la industria de alimentos representó alrededor del 20% del total del Producto Bruto Interno (PBI) manufacturero al 2018 (El Peruano, 2019).

En el mismo orden de ideas, la producción agroindustrial, de acuerdo con los datos de la Dirección General de Seguimiento y Evaluación de Políticas (DGESEP), tuvo un crecimiento de 4.2% el 2019 con respecto al año anterior. En ese marco, entre los productos alimenticios que lo componen se encuentran los embutidos y carnes preparadas, cuyo valor corresponde a S/419 millones para el año en cuestión. En detalle, destacan, como los

principales productos en tal elemento, la salchicha, el chorizo y la jamonada, respectivamente (Sistema Integrado de Estadística Agraria, 2021).

En función de lo anteriormente planteado, se puede observar que el subsector de productos embutidos y carnes preparadas ocupa una importante posición en la producción y el consumo. No obstante, es necesario mencionar que todos esos productos son elaborados especialmente con cargas proteicas de carne de ganado vacuno, porcino y avícola. Por ello, como se mencionó anteriormente, se evidencia una oportunidad de negocio en ese nicho de mercado, asociado a la producción y consumo de embutidos de recursos hidrobiológicos propiamente dicho; siendo las especies marinas una fuente rica de proteína, aceites con altos contenidos de ácidos grasos como el Omega 3, así como de otros compuestos con un alto valor de salud nutricional para el consumo humano (Avdalov, 2014).

Chavez, Cruzalegui & Reyes (2016) señalaron que los peruanos están en la búsqueda de nuevas formas de consumir alimentos, esencialmente bajos en grasa. Ello a razón de que un 39% de un total de 500 encuestados, ubicados en Lima Metropolitana, afirmaron buscar una nueva experiencia en cuanto al sabor, comprando así comidas formuladas novedosas para preferencias o necesidades específicas (ver Figura 1). De esta manera, se evidencia que en la actualidad hay un segmento importante con dichas tendencias de consumo y de prácticas alimenticias, así como en la atención sobre el cuidado de la salud. Por lo que, la ingesta de alimentos proteicos de origen marino es una opción atractiva que puede ser considerada por los potenciales comensales que están en línea con las nuevas tendencias de consumo de alimentos saludables, así como también considerarse como alternativa para los consumidores habituales de alimentos a base de productos del mar.

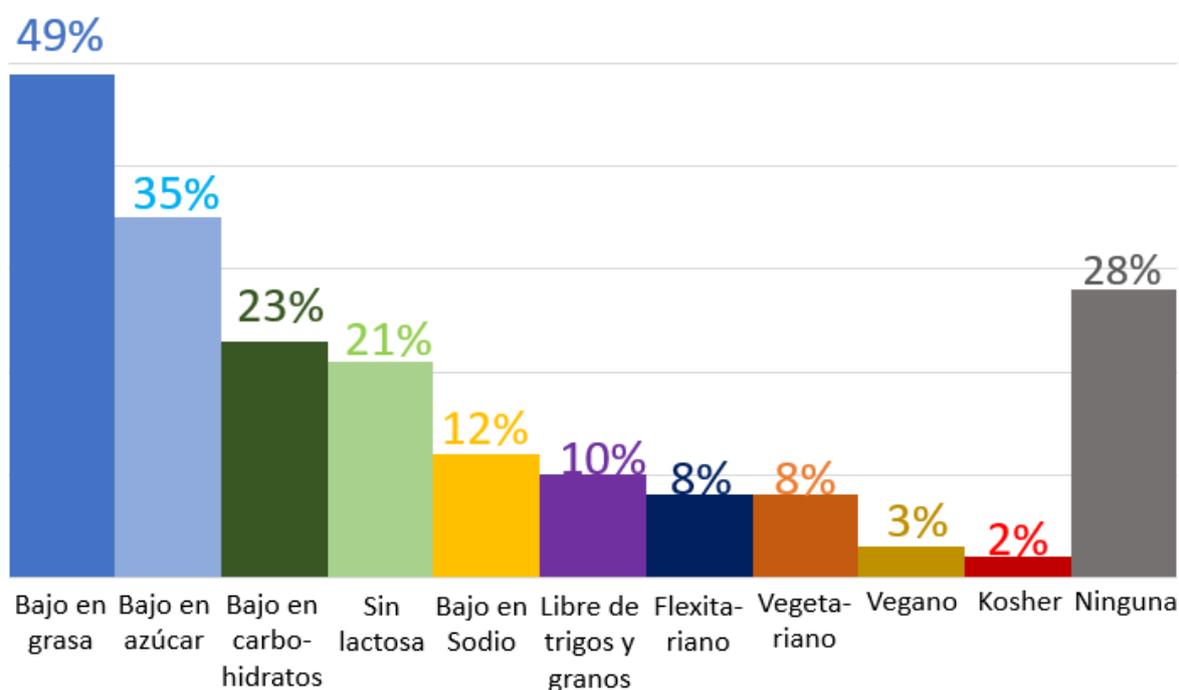


Figura 1. Consumo de los peruanos con ciertos alimentos o ingredientes.

Adaptado de *Plan de Marketing para el desarrollo y comercialización del producto "FAST & HEALTHY sano es mejor, una alternativa sabrosa, saludable y conveniente a la dieta tradicional* (p.36.), por C. M. Chávez, T. E. Cruzalegui, & S. M. Reyes, 2016 (<https://n9.cl/mi78y>).

Por consiguiente, en el Perú, esta propuesta es novedosa, dado que hasta el momento no existe empresa alguna que fabrique, de forma industrial, embutidos marinos, los cuales por su elevado valor nutricional pueden ayudar a mantener una alimentación sana y balanceada; sin embargo, podría existir un sesgo informativo de tipo cultural sobre los embutidos cárnicos al ser vistos como productos nocivos para la salud y cuya composición es baja en nutrientes y de alto valor calórico. Cabe decir que, a nivel de Latinoamérica, la propuesta de negocios se asemeja a la oferta de la empresa mexicana Rossonero Foods, la cual se dedica, de manera industrial, a la producción de embutidos de pescados, básicamente de atún, pero que su presencia en el mercado peruano no es representativa.

No obstante, el presente proyecto incluiría la investigación de aspectos tan relevantes para la salud, tales como como el análisis del producto, la investigación de mercados (potencial nicho de mercado), la fabricación y comercialización de los productos, y su

colocación mediante los diversos canales de distribución existentes. Adicionalmente se realizarán actividades culinarias con el fin de promocionar recetas hechas con el *set* de productos de la línea de embutidos marinos que comercializará la organización.

Por lo que, se considera este proyecto con una alta probabilidad de éxito, a causa de que existe una gran demanda potencial que utilice los embutidos para consumo diario, ya sea en el desayuno, reuniones, parrillas y otros eventos sociales (Pacco & Mamani, 2018). A su vez, la presente propuesta de negocios puede combinar costumbres y exigencias del consumidor actual de embutidos cárnicos. Ello, a través de la investigación y desarrollo (I+D) de propuestas de productos aplicando las estrategias del Lean Startup y el Design Thinking, creando, incentivando y promoviendo el consumo de productos marinos y generando una excelente oportunidad culinaria en la gastronomía peruana.

Finalmente, el proyecto contribuiría favorablemente a la sostenibilidad dado que se reduciría el impacto ambiental en el planeta. Ello, debido a que sustituir los productos provenientes de actividades ganaderas por unos productos pesqueros conlleva a un menor consumo de energía y contaminación atmosférica. En tal sentido, la propuesta de negocio está vinculada a un cambio en la producción de alimentos, cuya reforma es esencial para salvar al planeta de una inminente crisis climática (La Vanguardia, 2018).

1.2. La Misión del Negocio

La propuesta es una oportunidad valiosa debido a que no existen registros de producción, a nivel industrial, de embutidos no tradicionales, incluyéndose a los de insumos marinos, por parte de alguna empresa en el país hasta el momento. Cabe señalar que, solamente se conocen experiencias a nivel artesanal de elaboración a base de cuy y de camarones, las cuales no representan un volumen considerable para satisfacer la demanda ni tampoco significan una competencia importante en el mercado de embutidos marinos.

El segmento de clientes a quienes se les ofrecerá el producto, son todos aquellos que estén dispuestos a experimentar cambios en sus dietas de una forma sana y práctica en Lima Metropolitana, siendo esto un elemento diferenciador y con valor agregado en relación con los embutidos cárnicos tradicionales. En ese sentido, los clientes potenciales se encuentran dentro de los consumidores de embutidos y carnes procesadas tradicionales, los cuales han demandado volúmenes importantes en los últimos años (ver Tabla 1).

Asimismo, como se puede observar en la Tabla 1, el negocio de estos productos ha ido en crecimiento a pesar de las variaciones en los consumos, evidenciando así la existencia de un segmento de compradores habituales y tradicionales, que alcanzaron un total de 63,439 toneladas en el 2017, siendo el *hot dog*, jamonada, chorizo y jamón, los más consumidos (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018).

Tabla 1

Venta de embutidos y carne preparada 2010-2017 (en toneladas)

Embutidos y carnes preparadas	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Hot dog</i>	22,235	23,141	23,060	24,314	24,963	24,453	26,957	30,967
Jamonada	10,980	11,232	11,505	12,215	11,739	11,442	11,611	12,724
Jamón	5,382	6,018	6,382	6,918	7,266	7,397	6,896	6,911
Mortadela	1,937	2,094	2,112	2,038	1,948	1,617	2,647	3,024
Chorizo	4,516	5,152	5,316	5,945	6,149	6,420	6,229	6,819
Pastel de carne	115	116	109	108	102	101	60	50
Queso de chanco	84	89	67	65	54	66	45	36
Carne ahumada	1,644	1,725	1,747	1,869	1,651	1,752	1,737	1,583
Paté	407	415	501	571	638	567	556	567
Chicharrón de prensa	911	882	879	966	900	995	807	758

Nota. Tomado de *Compendio Estadístico Perú 2018*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018, Lima, Perú: INEI (<https://bit.ly/3cWRO0B>).

En ese sentido, con la creación de productos embutidos en base a recursos hidrobiológicos; en consecuencia, se busca introducir una variedad más al menú de opciones que existen en este subsector. También, ser un elemento diferenciador con el que se quiere apostar por una alimentación sana para las personas, aprovechando así la nueva tendencia en

el mercado de la industria alimentaria donde se evidencia a un consumidor mejor informado en función de la calidad de los productos ofertados.

Así pues, el negocio propone el concepto de una alimentación con embutidos cárnicos de forma sana y saludable, y, sobre todo, reafirmando lo práctico que son estos tipos de productos. Por otro lado, se busca rebatir el argumento respecto a que este tipo de alimentos son poco saludables al mencionarse que carecen de calidad alimenticia y bajo valor proteico, así como también el mito o percepción de que comer saludable no se encuentre vinculado con una sabrosa y agradable experiencia (La Vanguardia, 2020).

Igualmente, la empresa tendrá en su esencia la fortaleza de estar diseñada para servir a los consumidores, percibiéndose como un alimento diferenciador y de características favorables para la salud mediante su ingesta. De manera que, mostrará excelentes relaciones entre el bienestar, la calidad y el sabor a un precio competitivo; orientado en su totalidad hacia el consumo masivo.

Por otra parte, la provisión de la materia prima está garantizada. Ello, debido a que en el Perú la industria pesquera se encuentra consolidada y mantiene una infraestructura adecuada, tales como los puertos modernos, las embarcaciones con tecnología, las políticas de pesca en función de la explotación misma, entre otros. En detalle, su capacidad al ser medida en función del aporte al Producto Bruto Interno (PIB) pues equivale alrededor de US\$1,000 millones, reflejando así una producción de pesca suficiente de las especies marinas (El Peruano, 2020a).

De manera que, los recursos hidrobiológicos al no ser escasos pues serán la fuente principal a transformar en favor de la elaboración de los embutidos marinos. Ello, sobre todo a los que provienen de la familia del atún o la anchoveta, los cuales cumplen perfectamente con los requerimientos proteicos apropiados para la propuesta (El Peruano, 2020a).

Cabe mencionar que, a nivel nacional, se tiene como institución reguladora de la cadena productiva de productos pesqueros y acuícolas al Organismo Nacional de Sanidad Pesquera (SANIPES), el cual tiene como fin controlar y supervisar los recursos hidrobiológicos, desde su extracción hasta su consumo final, asegurando así la sostenibilidad de los recursos marinos. De forma que, las empresas que ofrecen productos pesqueros puedan producir para los mercados de manera competitiva (Organismo Nacional de Sanidad Pesquera, 2021).

Al mismo tiempo, la calidad del producto la determinarán los diferentes equipos que están directamente involucrados en la elaboración de los embutidos marinos, los cuales serán seleccionados con criterios muy exigentes. De forma que las actividades sean llevadas a cabo con lo más altos estándares, desde el inicio del proceso de selección de la materia, traslado a las máquinas para su manufactura, y colocación en los principales anaqueles de las cadenas de comercialización y pequeños establecimientos minoristas.

En lo que respecta a la atención del cliente, se estima adoptar un patrón universal del servicio en todos los niveles de la empresa, así como también de los clientes externos, quienes serán los pilares fundamentales del funcionamiento del negocio. En detalle, tal servicio se cimentará en escuchar con mucha empatía, y utilizar libros de reclamaciones y sugerencias. También, se va a establecer el manejo óptimo del servicio post venta para potenciar la confianza con miras hacia la exclusividad.

Por su parte, Marín (2017) mencionó que la calidad del servicio es una destreza básica para estructurar las funciones organizativas en relación de las expectativas, exigencias y necesidades de los consumidores, y, sobre todo, el capital humano es el responsable directo para garantizar la calidad de los servicios que se prestan. En ese marco, la atención al cliente con calidad del servicio será uno de los pilares fundamentales de la imagen de este negocio; por tanto, será una función de supervisión constante y monitoreo por parte de los gerentes el

exigir el comportamiento normado por la organización para prestar el servicio de manera idónea, así como su funcionalidad como empresa enfocada a objetivos bien definidos.

Ahora bien, Traverso, Williams & Palacios (2017) señalaron que las directivas de la mayoría de las empresas se han percatado que únicamente no se deben dedicar a la venta de un producto para el funcionamiento y el cumplimiento de los objetivos, si no también necesitan contar con una estructura adecuada de redes comunicativas; y, por ende, no es posible concebir una organización exitosa sin esta condición. Además, adujeron que los cambios se están suscitando de manera acelerada y por ello las organizaciones requieren contar con estrategias que les permita ajustarse a dichos cambios. Ello, no solo para diseminarlos, si no para que cada uno de los miembros de la organización los conozca, realicen sus respectivas interpretaciones y los integren debidamente a sus metas personales, generando así una sinergia que permita potenciar el logro de los objetivos.

Por otro lado, con respecto a la diferenciación de la propuesta de producción de embutidos en base a insumos marinos, se parte principalmente de que a pesar de ser un producto que va a disputar con todas las otras marcas y sus diversas presentaciones, pues existe un elemento diferenciador ante los embutidos cárnicos tradicionales. Tal distinción se encontraría en el contenido con el que están elaborados, teniendo así un sabor exquisito y los aportes proteicos de forma saludable. Ante ello, los embutidos marinos se van a presentar como una opción diferente en sabor y calidad nutricional. A su vez, por lo que respecto al factor precio, se podrán mantener los mismos valores y rangos de los principales competidores, e inclusive elevarlos y se tendrá en cuenta, para la estructura organizativa, una unidad de comercialización e investigación, donde constantemente se analice el mercado, sus tendencias y las necesidades de las personas.

De igual importancia, el desarrollo del entorno digital en las empresas cobra cada vez mayor relevancia, por lo que para este proyecto la tecnología será considerada como un

soporte estratégico para el funcionamiento de la empresa. Así, toda la información será organizada y sistematizada con la finalidad de prestar un servicio eficiente y de calidad para los clientes. Por consiguiente, al tener como política comercial la investigación constante y continua, se necesitará de un sistema de información que permita que los datos y la toma de decisiones sean en tiempo real y sobre todo efectivas.

En ese marco, se ha evidenciado cómo la tecnología ha sido vital para el normal desempeño de las empresas; al respecto Castro (2020) planteó que, generalmente, las organizaciones contaban con un tiempo de reacción suficiente para adaptarse a las nuevas realidades. Sin embargo, en la actualidad las empresas requieren una mayor velocidad de reacción a las contingencias suscitadas. Por lo que, todas aquellas organizaciones que no tengan la flexibilidad adecuada para adaptarse a estas realidades tenderán a desaparecer del mercado. De manera que, es allí donde se evidencia el valor de una plataforma tecnológica bien estructurada y soportada con información que permita a la directiva tener la capacidad estratégica de adaptarse a los cambios.

Ante ello, se mantendrá un estudio proactivo del mercado, indagando sobre los sabores, gustos y tendencias del consumo de alimento de este tipo. Asimismo, se va a examinar con precisión cuáles son esas necesidades no cubiertas por los demás competidores con el propósito de aprovechar esa brecha de la demanda insatisfecha. En ese sentido, se tiene planteado utilizar las bondades que brindan las estrategias de marketing, sobre todo el uso de elementos tales como los *pain points* y las metodologías ágiles; por lo que, la propuesta de los embutidos de insumos marinos estará basada en la experiencia del consumidor.

1.3. Justificación del Negocio

La puesta en marcha de los embutidos a base recursos hidrobiológicos viene a presentarse como una alternativa saludable en comparación con las demás ofertas existentes. Ello, debido a la apreciación por parte de consumidores bien informados o que poseen una

desaprobación del consumo de los embutidos de carnes tradicionales al considerarlos de poco valor nutricional. Es por ello que la nueva propuesta se colocaría con una óptica diferente al tratarse de embutidos a base de especies marinas, asociados mentalmente con un alimento sano.

Consecutivamente, ello generaría un impacto positivo en el *mindset* de los consumidores, en general, debido a que esta premisa se considera como un argumento novedoso, diferenciador y de mucho estímulo para el consumo, enmarcado dentro de las nuevas tendencias de la alimentación. Por otro lado, se considera la existencia de una ventaja competitiva asociada con la producción de la materia prima de origen marítimo, donde existe una fuente abundante de especies en el mar peruano. A su vez, esto genera un costo por ese concepto con un precio menor al de las carnes tradicionales (ganado vacuno, porcino y aviar) y una huella de carbono casi inexistente.

Igualmente, la Unidad de Gestión Estratégica y Evaluación (2015) indicó que una ventaja interesante es la expansión promedio del valor producido, con creces, por cada tipo de embutido en el mercado peruano para los últimos años. Ello, también se corrobora específicamente para el periodo 2014-2019 (ver

Tabla 2); caso contrario, a lo que enfrentan otros sectores del consumo que proyectan una tendencia decreciente en torno al 0.3% (Inga, 2020).

Por otra parte, la Agencia Agraria de Noticias (2019) mencionó que el consumo de embutido en el país aún es sumamente bajo, el cual es de 2.5 kg per cápita y se encuentra muy por debajo de la media en la región, tal como en Chile el cual es de 12 kg per cápita. Por lo que, se infiere que hay una falta de desarrollo de mercado, lo cual hace atractiva la inversión para la obtención de ganancias al cubrir parte de ese déficit.



Tabla 2

Producción agroindustrial por principales productos para el periodo 2014-2019 (en millones de nuevos soles a precios 2007)

Producto	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Var prom %
Embutidos y carnes preparadas	357	308	362	402	496	419	4.5%
Carne ahumada	15	13	15	14	15	17	3.2%
Chorizo	62	54	62	69	79	73	4.0%
Salchicha/Hot Dog	131	113	142	162	217	169	7.6%
Jamón	57	49	57	56	71	68	4.6%
Jamonada	72	62	70	77	94	73	1.8%
Mortadela	12	9	10	18	16	13	7.3%
Pastel	1	2	0	0	0	0	0.0%
Paté	7	6	6	6	4	6	0.5%

Nota. Adaptado de *Datos y Estadísticas*, por Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias, s.f. (<https://bit.ly/2MIPb89>).

En este sentido, Luna (2019) destacó que el consumo tuvo un incremento moderado de junio del 2018 al 2019 del mismo año. Y que la cesta que más realizó aportes fue el sector alimentos con un 30%, seguido por el cuidado persona con 23% y bebidas con el 21%. En específico, dentro de esos aumentos, la categoría de embutidos y otros, mostró una expansión en su consumo. Adicionalmente, se observa en la Tabla 3 los atractivos del mercado para esta industria al fijarse en los grandes volúmenes monetarios producidos, evidenciándose así una tendencia creciente en los patrones de consumo. Por lo que, hay una excelente oportunidad para la puesta en marcha de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización masiva de embutidos a base de insumos marinos.

1.4. Marco de Referencia

En este apartado se estarán conceptualizando los términos más relevantes que tienen vinculación directa con las variables de estudio; por consiguiente, se expondrán las teorías con sus respectivos autores y sus enfoques para la adecuada orientación de la temática de estudio (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014).

1.4.1. Plan de negocios

Weinberger (2009) aseveró que el plan de negocios es un documento redactado de forma clara, sencilla y precisa, el cual es el resultado de una planificación que sirve para dirigir un negocio de acuerdo con los objetivos trazados. De forma que, en la Figura 2 se exhibe el esquema general de un plan de negocios, por el cual se inicia ante la necesidad de identificar la oportunidad de negocio. Posteriormente, se ha de analizar el entorno en el que se ubicará la empresa, mediante las técnicas como el análisis PESTE y las cinco fuerzas de Porter, los cuales permitirán establecer una matriz FODA. Seguidamente, se debe desarrollar un plan estratégico para después construir los diversos planes específicos en el ámbito Operacional, Financiero, del Marketing y los Recursos Humanos (RR.HH.).

Tabla 3

Valor mensual de la producción agroindustrial por principales productos en el 2018

Producto	Total	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.
Total	12,364.0	1,033.4	947.2	1,019.8	1,075.9	1,123.1	1,109.5	1,142.6	1,200.9	1,141.6	1,215.5	1,185.5	1,075.6
Embutidos y Carnes Preparadas	496.7	33.7	32.2	30.1	34.0	47.6	37.2	49.6	52.0	39.3	55.4	40.3	45.3
Carne Ahumada	15.3	1.1	1.2	0.9	1.2	1.2	1.2	1.2	1.3	1.6	1.4	1.4	1.4
Chorizo	78.6	6.2	5.7	5.6	6.1	7.6	6.6	7.1	7.5	5.9	6.6	7.0	6.4
Salchicha/ Hot Dog	217.1	13.7	12.7	11.4	15.3	21.1	15.4	22.1	22.1	14.8	30.7	15.6	22.3
Jamón	71.3	4.8	4.5	4.7	5.1	7.2	5.0	6.3	8.0	7.6	6.9	5.2	6.1
Jamonada	93.9	6.1	6.0	5.9	5.3	9.1	7.1	10.2	9.9	8.2	8.6	9.5	7.9
Mortadela	16.1	1.4	1.5	1.0	0.8	1.2	1.6	2.4	2.8	1.1	0.9	0.7	0.8
Pastel	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Paté	4.2	0.3	0.5	0.6	0.1	0.2	0.3	0.3	0.3	0.2	0.4	0.8	0.2

Nota. Adaptado de *Datos y Estadísticas*, por Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias, s.f. (<https://bit.ly/2MIPb89>).



Figura 2. Esquema de un plan de negocios.

Adaptado de *Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio* (p.34), por K. Weinberger, 2009, Lima, Perú: USAID.

Cabe señalar que hay múltiples enfoques del establecimiento del modelo de negocios que coinciden en sus formatos; sin embargo, las diferencias en estos no van a afectar su esencia. En ese sentido, se detallan a continuación las siguientes secciones que generalmente se esperan sean contenidas en dicho plan (Días, 2014):

Resumen ejecutivo. Presentación del negocio de una forma resumida y detallada, por ejemplo, los aspectos contables y financieros; también delimita los objetivos a seguir.

Información básica del negocio. Situación actual de la industria, sus mercados, rendimientos anteriores de otras empresas y ventajas competitivas.

Análisis estratégicos. Estudia los factores externos a la empresa (amenazas, oportunidades), como por ejemplo los políticos, económicos, sociales, culturales, entre otros.

Plan de comercialización. Precisa los segmentos a trabajar, mercados meta y tasas de crecimientos. También se analiza la competencia, y se plantea el posicionamiento que se quiere.

Operaciones-producción. Detalles del proceso productivo, como son o serán las instalaciones, equipamiento y personal operario requerido.

Investigación y desarrollo comercial. Plantea los objetivos comerciales, los planes para conseguir esos objetivos, así como los recursos para realizar las investigaciones.

Gestión y organización. Se basa en la estructura de la empresa, define las capacidades de los empleados, así como también sus competencias. Delimita las funciones de cada miembro y como son los procesos de trabajo.

Proyección y datos financieros. Muestra los indicadores de rentabilidad, así como las estimaciones de ventas, especifica los flujos de fondos de efectivos y los estados de resultados.

Financiamiento. Especifica los niveles de endeudamientos, si como las fuentes de financiamiento y sus intereses, manejo de deuda, flujo de capital y su utilización.

Análisis del riesgo. Contiene un cumulo de estrategias para asumir cualquier eventualidad de perdida, determina cuales son los factores de riesgo existente y como mitigarlos.

Control del negocio. Plantea cuales son los mecanismos de control que se tendrá para la gestión de la empresa; sobre todo sistemas de información, finanzas, ventas y el funcionamiento operativo de la empresa.

Apéndices. Incluye un glosario de términos centrales, currículo vitae de los miembros de la organización, presupuestos, cotizaciones, así como la documentación necesaria como respaldo al plan en sí.

1.4.2. Innovación

Sobre la definición de innovación han escrito varios autores, al respecto Vélez-Romero y Ortiz (2016) señalaron que es una búsqueda secuencial de selección, síntesis y exploraciones constantes, el cual tiene ciclos temporales de pensamientos divergentes. Ello, secundado por otro proceso de convergencia en la que se destaca la exploración como la herramienta de aprendizaje y búsqueda.

A su vez, Hernández, Tirado & Ariza (2016) describieron a la innovación como una manera para desarrollarse las organizaciones, en función de la cercanía del mercado y el estilo gerencial. También mencionaron que innovar no necesariamente es fabricar o construir algo nuevo, sino el poder materializarlo y realizar la comercialización de forma exitosa; y que todo esto involucra cambios a nivel de organización y gerencia. Por otro lado, si bien existen diversos enfoques para clasificar a la innovación; empero, de forma general, se deben tener en cuenta elementos como el objeto, el grado de novedad y su finalidad estratégica (ver Figura 3) (Vélez & Ortiz, 2016).

1.4.3. Embutidos

Con respecto a la denominación o definición del término embutido, pues existen diversas opiniones al respecto; Macías (2016) lo definió como una pieza que por lo general es de carne picada y con condimentos herbáceos aromáticos de diversas

especies tales como el pimentón, pimienta, ajos, romero, tomillo, entre otros, los cuales son insertadas (embutidas) en tripas de cerdos. Dicha tripa es totalmente natural y es parte del sabor especial que le otorga a estos alimentos.

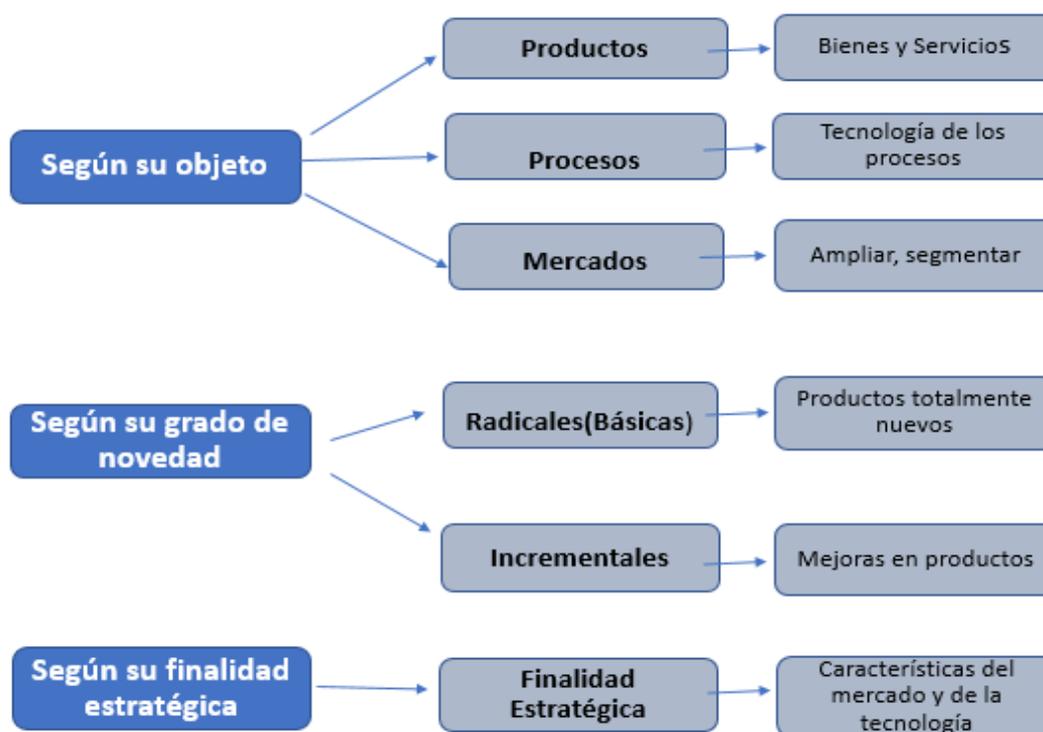


Figura 3. Clases de innovación.

Adaptado de “Emprendimiento e innovación: Una aproximación teórica” (p.346), por X.A. Vélez, & S. Ortiz, 2016, *Dominio de las Ciencias*, 2 (4).

Del mismo modo, el Servicio de Inocuidad e Inspección de los Alimentos Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (2011) señaló que clasifican a los tipos de embutidos como embutidos frescos, los cuales incluyen aquellos de gran tamaño, en croquetas o en cadenetitas y los embutidos ahumados. También están los embutidos listos para comer, quienes a su vez se clasifican en secos (estos pueden ser ahumados, cocidos o sin ahumar) y los semisecos y/o cocidos. En detalle, los embutidos secos y semisecos son elaborados a base de fermentación de bacterias o bajo un cultivo que produce ácido láctico para eliminar el proceso de fermentación. Ello, para preservarlos y generar su característico sabor amargo. También, estos son

secados en una maquina o equipo ahumador hasta ser cocidos completa y parcialmente secados.

Añadido a ello, existen embutidos elaborados con diversas especias vegetales que les otorgan un profundo sabor agradable a ciertos paladares en particular. Así, en cuanto a su poder alimenticio y proteico, el valor nutritivo en cuanto a proteínas y vitamina es parecido al de la carne; sin embargo, contiene menos ácido fólico y vitamina B6 (Martínez & Pedrón, 2016).

1.4.4. Business Model Canvas

Ferreira (2015) señaló que el Business Model Canvas es una metodología que se utiliza para los negocios y sus ideas, el cual fue desarrollada por un consultor de origen suizo en el 2004, llamado Alexander Osterwalder, donde plantea de forma lógica la manera en que las empresas, crean, entregan y capturan valor. A su vez, tal modelo es un lienzo que permite una evaluación rápida de una idea de negocio. En la

Figura 4 se puede apreciar el modelo y sus bloques estructurados.

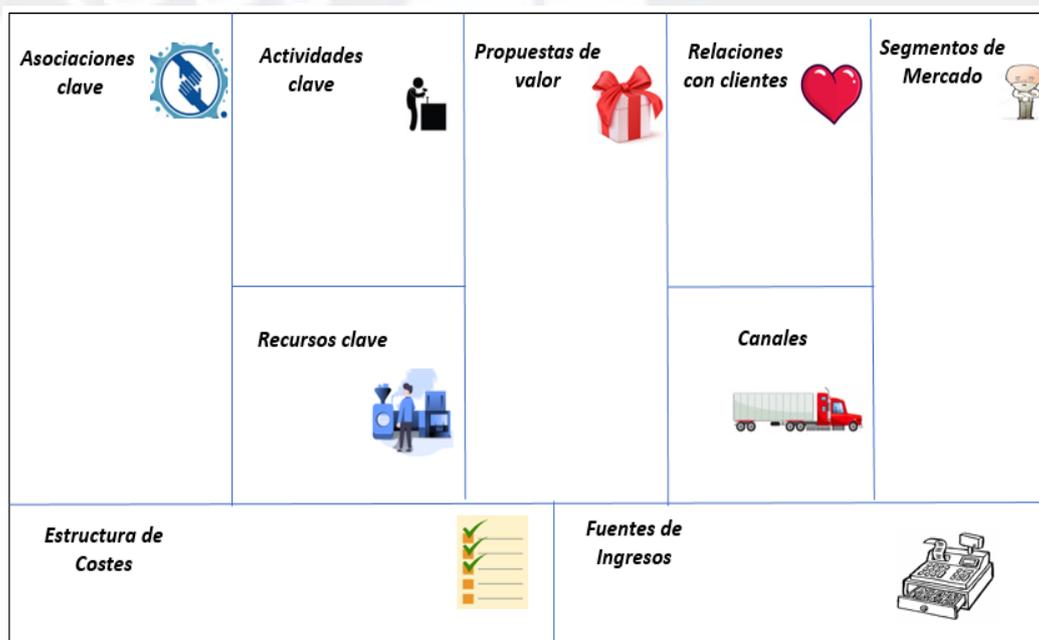


Figura 4. Plantilla para lienzo del modelo de negocios.

Adaptado de *Generación de modelos de negocios* (3era ed., p.44.), por A. Osterwalder, & Y. Pigneur, 2011, Madrid, España: Deusto.

Por su parte, Osterwalder & Pigneur (2011) mencionaron que la mejor manera para describir un modelo de negocios es a través de bloques divididos en nueve módulos básicos, en el cual se presenta una perspectiva diferente de cómo la empresa va a conseguir sus ingresos. A su vez, esta estructura compacta de bloques, abarcan las cuatro áreas principales de un negocio, los cuales son: el cliente, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica. En ese sentido, a continuación, se describen los nueve módulos del Business Model Canvas:

Segmentación de clientes (segmentos de mercado). Todas las organizaciones deben realizar una segmentación en base a una decisión fundamentada, a donde va a dirigir sus esfuerzos, así como delimitar a aquellos clientes que no van a considerar en su planteamiento. Luego que se haya segmentado, se tendrá un conocimiento más específico y exhaustivo de las necesidades e intereses de los clientes objetivos. Del mismo modo, existen diversos tipos de segmentaciones entre las cuales se mencionan el mercado de masas, nichos de mercado, mercado segmentado, mercado diversificado y las plataformas o mercados multilaterales.

Propuestas de valor. Esta es la gama de productos o servicios que tienen las condiciones de satisfacer las necesidades de un mercado en particular; por lo que la propuesta de valor representa todas aquellas ventajas que una empresa le presenta a los consumidores. Así, estas pueden ser algunas ideas innovadoras o con características similares a las existentes en el mercado, pero que deben incluir alguna característica o atributo adicional que sus competidores no posean. Dichos elementos diferenciadores pueden ser cuantitativos (precios, descuentos, velocidad del servicio) o cualitativos (diseños, relaciones con el cliente, empaques). Por ejemplo, algunos elementos pueden ser la novedad, mejora del rendimiento, personalización, marca/estatus, comodidad, reducción de riesgos, entre otros.

Canales. Son cada uno de los puntos de contactos con los clientes y como es su interacción; a su vez tiene la función de mostrarle al cliente los productos y servicios de la empresa, apoyar a los clientes a tomar la decisión de la propuesta de valor que está evaluando, consentir que los consumidores adquieran productos y servicios bien definidos, ofertar a los clientes el servicio de post venta, entre otros. Para este bloque, es importante saber cuál es la combinación de canales necesarias para llegar a los clientes de forma acertada y precisa.

Relaciones con clientes. Las organizaciones deben tener bien definido cuál es el tipo de relación, personal o automática, que requieren tener con cada segmento de consumidores. Así, algunos fundamentos mediante los cuales puede realizarse un tipo de relación se tienen la captación de clientes, la fidelización, la venta sugestiva, entre otros. Además, se cuentan para este bloque a las diferentes categorías de relaciones con los clientes, tales como la asistencia personal exclusiva, los autoservicios, los servicios automáticos, las comunidades, entre otros.

Fuente de ingresos. Las empresas deben conocer cuál es el valor que estarían dispuesto a pagar los consumidores por su producto, en cada segmento de mercado. Por lo que, conociendo esa referencia, se podrá crear diferentes fuentes de ingresos en función de cada segmento en particular; y la fijación de precios sería diferente como por ejemplo la lista de precios fijos, subastas, según mercados, según volumen o gestión de la rentabilidad. Del mismo modo, existen varias fuentes de generación de ingresos, dentro de las que se tiene, la venta de activos, la cuota por suscripción, el préstamo/alquiler o *leasing*, la concesión de licencias, entre otros.

Recursos claves. Todas las organizaciones deben contar con recursos claves para poder aportar valor y su vez ofrecerlo en los mercados, establecer relaciones comerciales y generar ingresos. Es importante destacar, que cada modelo de negocios

presenta recursos claves diferentes. Dentro de las categorías de estos recursos, se tiene: físicos, intelectuales, humanos y económicos. Estos son considerados los activos más importantes de una organización.

Actividades claves. Al igual que los recursos claves, estas actividades tienen como objetivo generar valor al producto para ofrecérselos a los clientes segmentados y así generar ingresos para la empresa. Cada estructura organizativa varía en función del modelo que se esté aplicando. Las actividades claves se pueden agrupar en las siguientes categorías: (a) la producción, (b) la resolución de problemas y (c) la plataforma/red.

Asociaciones claves. Las organizaciones deben crear alianzas para potenciar su modelo de negocios, aumentar sus ganancias, reducir costos, mitigar los riesgos, adquirir recursos y tener alianzas que permitan agregar valor al producto o servicio. En ese sentido, Osterwalder & Pigneur (2011) señalaron cuatro tipos de asociaciones: (a) alianzas estratégicas, las cuales se dan entre empresas no competidoras; (b) competición, dadas entre empresas de la competencia; (c) *joint ventures* (empresas conjuntas), teniendo como fin la creación y diseño de nuevos productos, servicios o negocios; y (d) relaciones entre clientes y proveedor, las cuales garantizan la confiabilidad de los suministros.

Estructura de costos. La creación de valor y su entrega, el mantener relaciones claves y el proceso de generación de ingresos, presentan unos costos. Tales son más cómodos de prever cuando se han especificado todos los recursos claves, las asociaciones y las actividades claves. De forma que, un reto que siempre van a tener las empresas es la reducción de los costos; sin embargo, estas estructuras de costos bajos son más importantes en algunos negocios que otros. Por lo que, es fundamental saber la diferencia de las estructuras, las cuales podrían ser por costos o valor.

1.4.5. Design Thinking

Existen múltiples interpretaciones respecto a la definición de esta metodología de ayuda en los negocios. Bajo ese marco, Steinbeck (2011) planteó que es un enfoque que usa la sensibilidad de quien diseña, así como sus métodos para la resolución de problemas en favor de la satisfacción de las necesidades de las personas. Ello, de manera tecnológica, innovadora y comercialmente factible. En suma, esta metodología está centrada en las necesidades de las personas.

Así, todo el proceso de esta metodología ágil se realiza integrando conocimientos técnicos sobre diseño junto con las ciencias sociales, la empresa y la ingeniería, creando así bloques sólidos y creativos de multidisciplinas. Ello, sobre todo para la adquisición de conocimientos básicos sobre los consumidores o sobre la situación de la necesidad en general (comprender). Consecutivamente, se busca establecer la empatía con los usuarios mirándolos de cerca (observar) y realizando la creación de un usuario común en función de quien se está diseñando la solución (definir el punto de vista).

Adicionalmente, se efectúa la generación de todas las propuestas posibles y por más absurdas que parezcan (idear); seguidamente hay que realizar la construcción de los prototipos reales en función de las ideas con mayor perfil de éxito (construcción de prototipos); otro aspecto es el aprendizaje a partir de las reacciones de los usuarios en las pruebas de los diversos prototipos (probar).

Así pues, mediante estas fases o etapas descritas anteriormente, se realiza el proceso del Design Thinking, de una forma interactiva y sin un orden secuencial o lógico; allí, los equipos encargados de efectuar el diseño pueden tener una percepción nueva y diferente mediante la observación continua y la respectiva elaboración de los

prototipos. Por lo que se llega incluso a ciertos procesos de diseño, alcanzando a replantearse el problema o la necesidad de una forma totalmente nueva.

Por otro lado, dentro de las características fundamentales de esta metodología, Pelta (2013) destacó que el método está centrado en el usuario y sus necesidades se incorporan de forma constante hacia la elaboración del diseño, impulsado por la creatividad. Además, otra característica es que el modelo es muy interactivo, debido a que a través de los usuarios se realiza la exploración de los resultados. Ello, mediante la investigación constante y con un proceso de retroalimentación perenne de ida y vuelta, regresando siempre al punto donde se originó la solución satisfactoria.

Igualmente, otra particularidad del Design Thinking es la interacción social y comunicativa a causa de que se está diseñando un producto para ser aplicado por equipos de trabajo multidisciplinario. Así, en tales grupos las decisiones se toman de manera conjunta en función a las ideas generadas por cada miembro; por lo cual se enriquecen los resultados.

1.4.6. Lean Startup

La metodología Lean Startup está diseñada específicamente para la creación de emprendimientos que efectúen un proceso inicial más corto y eficiente que un proceso tradicional de un plan de negocios. Y cuyo objetivo fundamental es la de mitigar las posibilidades de ocurrencia de un fracaso (Villalobos et al., 2018).

Asimismo, dicha metodología involucra que a todas las ideas del producto o servicio se les valide utilizando las hipótesis de creación de valor y de crecimiento, de forma rápida y precisa a través de experimentos, pruebas y ensayos de mercado. Ello, debe ser realizado con todo el mayor rigor científico. De manera que, ante la insistencia en cada lanzamiento de nuevos productos, pues con el uso de esta herramienta se tendrá una retroalimentación constante con los clientes para realizar las

validaciones de sus respuestas e impresiones. Y, en base, a ello tomar las decisiones sobre el funcionamiento del negocio.

Por otra parte, dentro de los objetivos y funcionalidades de esta metodología, se basa en su utilidad para los emprendimientos dinámicos, debido a que permite encontrar un modelo de negocios escalable y que sea replicable. Y, sobre todo, que permita desarrollar productos o servicios innovadores que estén adecuados a las necesidades del mercado al cual va a dirigirse.

En complemento a ello, Llamas & Fernández (2018) señalaron que el circuito de tres pasos o fases del Lean Startup se enfoca en que el proceso sea efectuado en el menor tiempo posible y con el mínimo monto de inversión. Así, en función a dicho circuito (ver Figura 5), dichas fases contenidas en este son explicados detalladamente a continuación:

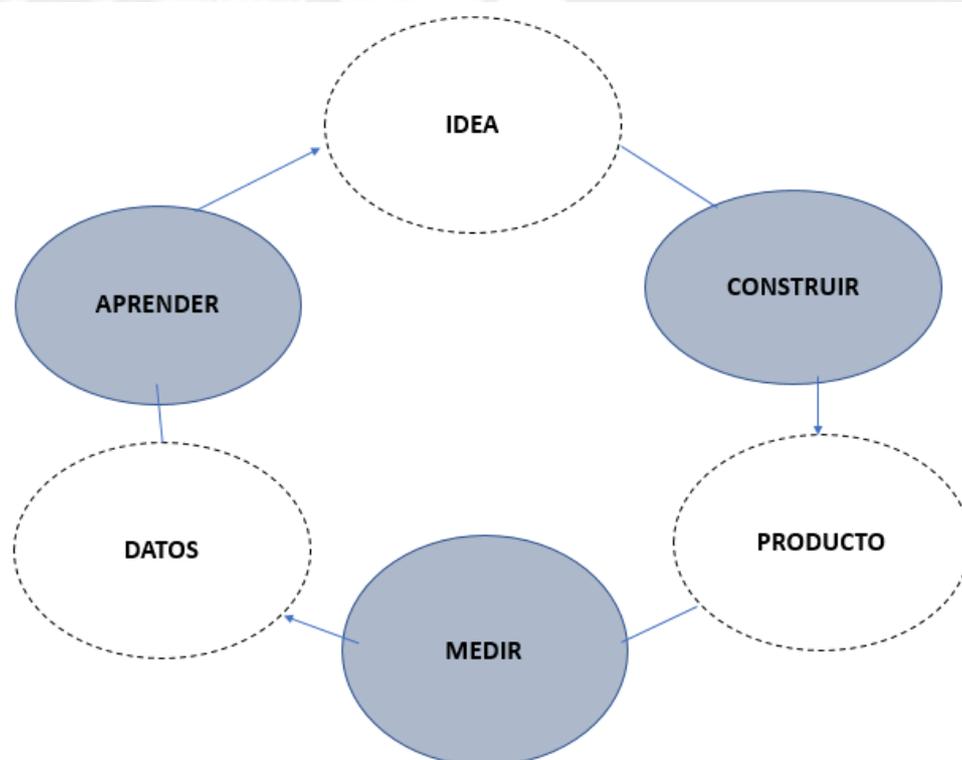


Figura 5. Circuito Lean Startup.

Adaptado de *El método Lean Startup: cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua* (1ra ed., p.82.), por E. Ríes, 2012, Barcelona: Deusto.

Construir. Se realiza la creación de un PMV, el cual debe tener las condiciones mínimas exigidas y demandadas por los consumidores, y en función de ello, realizar el aprendizaje correspondiente.

Medir. En esta fase se debe realizar la medición de las reacciones de los potenciales consumidores del producto estudiado. Y, es a partir de esos datos e información, que se toman las decisiones pertinentes.

Aprender. En esta etapa se analiza el resultado final del ciclo para determinar con ese aprendizaje si el negocio tiene la factibilidad, o es necesario realizar el pivote que consiste en reajustar las ideas que no están funcionando hasta hacerlas funcionales. Por lo que, la razón de ser de esta metodología se fundamenta en aprender en un corto tiempo y con la inversión mínima de recursos, enfocándose en la maduración de las ideas y los productos o servicios innovadores.

1.5. Conclusiones

En suma, el planteamiento de la propuesta de negocio refiere a la incursión en la industria alimentaria con la idea innovadora de otorgar, dentro del mercado limeño, productos embutidos sanos en base a recursos marinos, lo cual implica dejar una huella ecológica mucho menor a la de los embutidos tradicionales. Ello, para aprovechar la falta de organizaciones que se dediquen a producir tales embutidos en cuestión en la actualidad y la abundancia de los recursos hidrobiológicos del mar peruano. Así, tal propuesta conllevó a deducir la obtención de una alta probabilidad de éxito dada las tendencias vigentes enfocadas a un consumo saludable por parte de los usuarios en el sector.

CAPÍTULO II: Análisis del Entorno

En este capítulo se efectuará un análisis del entorno externo e interno en el cual el plan de negocios se ha de realizar. De manera que, se llevará a cabo una auditoría externa, la cual implica una serie de factores, tales como los políticos, económicos, sociales, entre otros. Por otro lado, se examinará la industria alimentaria peruana, la estructura competitiva del mercado de embutidos y carnes preparadas, y el impacto que ha tenido la pandemia mundial en tales cuestiones.

Además, se presenta el análisis de mercado, el cual va a referir la evaluación del subsector mencionado anteriormente. Y, por último, se estudia las características que deben tener las áreas pertenecientes a la organización en el momento de la puesta en marcha del plan de negocios.

2.1. Análisis PESTE

D'Alessio (2013) señaló que el análisis PESTE es una herramienta sustancial para realizar el análisis político, económico, social, tecnológico y ecológico; lo cual conlleva a producir oportunidades y amenazas del entorno, en este caso para el plan de negocios en cuestión. En este sentido, seguidamente se exhiben los resultados más notables de dicha evaluación externa.

2.1.1. Análisis político, gubernamental y legal

En el panorama político se ha venido observando una serie de juicios y renuncias anticipadas en los poderes del Estado peruano (ejecutivo y legislativo) para los últimos cinco años. Ello, a causa de presidencias viciadas por escándalos de corrupción, tales como los casos de los exmandatarios Pedro Pablo Kuczynski y Martín Vizcarra, y un parlamento obstruccionista que ha estado dedicado a la aprobación de normas, las cuales han sido cuestionadas por su viabilidad (la Ley que

permite el retiro del fondo de la Oficina de Normalización Previsional o la suspensión de peajes en estado de emergencia, por ejemplo).

Así, tras la destitución presidencial por parte del Congreso, pues este conllevó a una indignación ciudadana que reaccionó con fuertes protestas sociales en varias ciudades del país. Tales manifestaciones llevaron a que el congresista Manuel Merino tome la decisión de renunciar al cargo de presidente interino. Consecutivamente, Francisco Sagasti se estableció como el nuevo jefe de Estado, trayendo así un temporal alivio en la ciudadanía para continuar con la recuperación económica.

Ante tal marco, dicha inestabilidad política ocasionó el incremento del riesgo país, así como la depreciación de las reservas por parte de los inversionistas. Tales factores influyeron negativamente en las tasas de interés, encareciendo así el costo del capital, entre otras afectaciones de orden económico. Asimismo, tal escenario es una amenaza para realizar nuevas inversiones y emprendimientos, tal como la elaboración y comercialización de embutidos marinos que se propone.

En cuanto al factor legal, se evidencia la iniciativa del ejecutivo en cuanto a fomentar nuevos puestos de trabajo para una pronta reactivación económica post pandemia; por lo que este dictaminó el Decreto de Urgencia N° 114-2020, cuyo fin fue iniciar la reactivación económica a través de la inversión pública ante la emergencia sanitaria producida por la COVID-19. Bajo ese marco, se dio la creación del programa económico Arranca Perú, el cual en tres meses desde su inicio ha generado más de 100 mil puestos de trabajo. Ello, como parte de los 500 mil puestos que se tienen como objetivo alcanzar (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020).

Por lo que, dicho decreto representa una oportunidad de desarrollo para la fabricación de los embutidos en base a recursos hidrobiológicos, ya que se permite que la economía se dinamice. Y, consecutivamente, la demanda agregada se recupere

en favor del consumo de bienes y servicios, tales como el que se ofrece en este plan de negocios.

2.1.2. Análisis económico y financiero

En cuanto al entorno económico y financiero, Parodi (2020) evidenció una tendencia conservadora en los indicadores macroeconómicos. En detalle, el gobierno esperaba un crecimiento del PBI alrededor del 4% para el 2020, pero debido al efecto de la COVID-19 se ha modificado todo ese panorama económico. De manera que las proyecciones para este periodo se han tornado en una contracción entre el -3% y el -6%. Ello, esencialmente, a causa de la cuarentena obligatoria, la cual contrajo drásticamente la oferta y demanda nacional. Así pues, tales las estimaciones y la misma coyuntura apuntan a que la inversión privada muestre un estancamiento post pandemia y que los valores se encuentren alrededor del -16% y -20%.

Por otro lado, el tipo de cambio ha mostrado una tendencia estable. En específico, tal variable macroeconómica se ha encontrado en un rango de 3.30 y 3.40 soles por dólar desde el 2018 al 2019. Y el primer trimestre mostró un incremento a 3.57 soles por divisa americana, siendo la moneda que menos se ha devaluado en la región (Andina, 2020).

Por otro lado, con respecto al índice inflacionario, se estima que no se exceda del 2%. En la Figura 6, se puede observar cómo se ha comportado la variación del Índice de precios al consumidor (IPC) en el país, y, seguidamente, se aprecia que el sector alimentos ha presentado un índice de -0.45% (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020). Tal como se muestra en la Tabla 4.

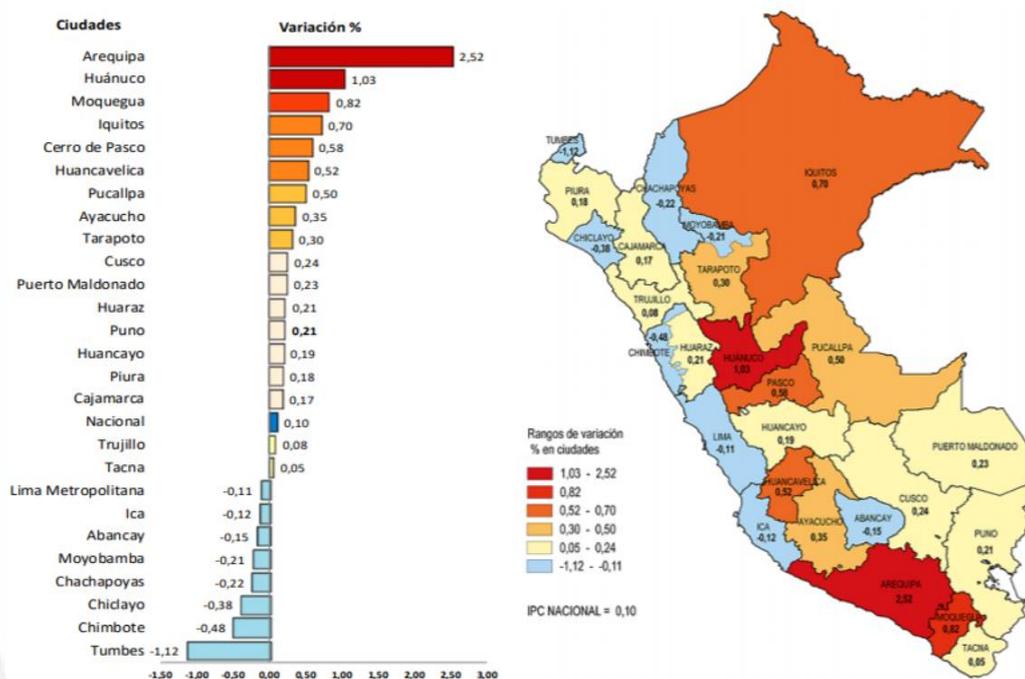


Figura 6. Variación porcentual mensual del IPC a nivel nacional en las principales ciudades, agosto del 2020.

Tomado de *Variación de los indicadores de precios de la economía*, por INEI, 2020, Lima, Perú: INEI.

Tabla 4

Variación porcentual mensual del IPC en los grupos de consumo, 2020

Grupos de consumo	Ponderación	Agosto 2020	Variación %	
			Ene. - Ago. 20	Set. 19 - Ago. 20
Índice General	100,000	-0,11	1,24	1,69
1. Alimentos y Bebidas	37,818	-0,45	1,8	1,74
2. Vestido y Calzado	5,380	0,00	0,02	0,03
3. Alquiler de Vivienda, Combustible y Electricidad	9,286	0,25	0,83	3,06
4. Muebles y Enseres	5,753	0,08	-0,05	0,07
5. Cuidados y Conservación de Salud	3,690	0,22	2,65	3,02
6. Transporte y Comunicaciones	16,455	0,2	-0,33	0,91
7. Esparcimiento, Servicios Culturales y de Enseñanza	14,930	0,01	2,1	2,31
8. Otros Bienes y Servicios	6,688	0,08	0,97	1,39

Nota. Tomado de *Variación de los indicadores de precios de la economía*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020, Lima, Perú: INEI.

De forma general, a partir de los datos expuestos previamente, el sector económico y financiero del Perú muestra ser una amenaza ante la inminente recesión

económica para el 2020 debido a la pandemia mundial por la COVID-19, cuya incidencia fue negativa en el poder adquisitivo de la población y, con ello, a la puesta en marcha de la empresa en el corto plazo. Por otra parte, la caída en los niveles de la inversión privada es también considerada amenaza, ya que dificulta el acceso a las fuentes de financiamiento y con ello aumenta el costo del capital, infringiendo presión en la factibilidad del proyecto de inversión.

Sin embargo, se evidencia como oportunidad que el nivel de precios se mantenga en el rango meta; es decir, que tales tasas de inflación se mantengan bajas. Por lo que, ello mantendrá baja la probabilidad de crecimiento en los costos de los insumos necesarios para el proceso productivo de la organización.

2.1.3. Análisis social, cultural y demográfico

En el entorno social, cultural y demográfico, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020) aseveró que la población del país está por el orden de los 33 millones de habitantes, según los cálculos y proyecciones al 30 de junio de 2020 (ver Tabla 5). Cabe decir que dentro de 41 años se espera que la población tienda a decrecer. Igualmente, el principal centro poblado continúa siendo la capital con más de 10 millones de habitantes, lo cual es explicado dado que allí se ofrecen mayores fuentes de empleo.

No obstante, la Organización Internacional del Trabajo (2020) mencionó que dicha situación se ha visto mermada por la pandemia mundial de la COVID-19, la cual ha impactado negativamente en los puestos laborales de las diversas organizaciones que hacen vida activa en la capital. Ello se refleja en que para el segundo trimestre de 2020 la población ocupada se contrajo en más de seis millones de personas con respecto al 2019. A pesar de esto, toda esa concentración de personas

continúa dándole atractivo a las inversiones en la región, inclusive dado el sobredimensionamiento en algunos espacios aprovechables.

Tabla 5

Proyección estadística de la población en Perú, por Departamento

Departamento	Población			Población Máxima	
	1995	2020	2030	Año	Población
Total	24'242,600	32'625,948	35'792,079	2061	39'793,386
Amazonas	375,202	426,806	428,576	2026	430,305
Áncash	1'036,065	1'180,638	1'216,561	2030	1'216,561
Apurímac	416,711	430,736	414,184	2020	430,736
Arequipa	1'006,567	1'497,438	1'755,684	2030	1'755,684
Ayacucho	550,262	668,213	661,885	2021	670,579
Cajamarca	1'368,052	1'453,711	1'417,012	2021	1'455,245
Callao	704,064	1'129,854	1'319,706	2030	1'319,706
Cusco	1'127,101	1'357,075	1'439,741	2030	1'439,741
Huancavelica	425,733	365,317	290,010	2004	471,337
Huánuco	719,741	760,267	715,363	2006	787,626
Ica	620,601	975,182	1'189,708	2030	1'189,708
Junín	1'159,999	1'361,467	1'388,418	2030	1'388,418
La Libertad	1'386,270	2'016,771	2'277,363	2030	2'277,363
Lambayeque	1'013,016	1'310,785	1'419,648	2030	1'419,648
Lima	7'001,163	10'628,470	12'214,119	2030	12'214,119
Loreto	789,261	1'027,559	1'087,623	2030	1'087,623
Madre de Dios	77,878	173,811	234,432	2030	234,432
Moquegua	139,967	192,740	211,157	2030	211,157
Pasco	255,024	271,904	252,048	2006	286,112
Piura	1'505,035	2'047,954	2'277,711	2030	2'277,711
Puno	1'174,525	1'237,997	1'148,667	2005	1'303,201
San Martín	618,293	899,648	1'003,377	2030	1'003,377
Tacna	241,795	370,974	430,642	2030	430,642
Tumbes	170,804	251,521	286,684	2030	286,684
Ucayali	359,471	589,110	711,760	2030	711,760

Nota. Tomado de *Variación de los indicadores de precios de la economía*, Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020, Lima, Perú: INEI.

Por otra parte, es importante destacar que la cuarentena ha incidido más en niños, niñas y adolescentes menores de 14 años y adultos mayores de 65 años. Ello, por ser considerados personas de alto riesgo con respecto a desarrollar los síntomas de la COVID-19 en forma severa. De manera que, acorde al Decreto Supremo N° 116-2020-PCM, les sido establecido un mayor tiempo en aislamiento social obligatorio en comparación a los demás ciudadanos (El Peruano, 2020b).

En ese marco, dicho grupo de habitantes ya llevan alrededor de un año sin poder realizar actividades normales, tales como asistir a los colegios (en el caso de los menores) y vendría a un sector significativo, como se observa en la

Figura 7. En tal sentido, ante la necesidad de priorizar la salud por parte de la población, sobre todo en el grupo mencionando anteriormente, la tendencia de los consumidores es a estar mejor informado con respecto a la compra e ingesta de alimentos y optar por los más saludables (Kantar, 2019).

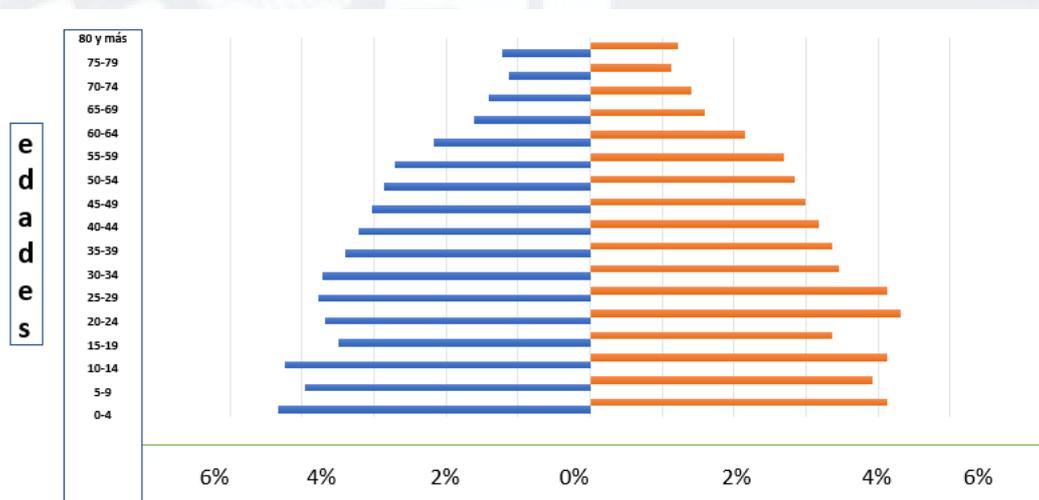


Figura 7. Distribución de la población en Perú según edades, 2020.

Tomado de *Estado de la población peruana 2020*, por INEI, 2020, Lima, Perú: Fondo de Población de las Naciones Unidas.

Asimismo, la Asociación de Exportadores (2020) aseveró que existen modificaciones importantes, en la población en general, asociadas con el incremento en cuanto a la compra de alimentos empacados, tal como se muestra en la

Figura 8. Cabe decir que también se está dando cambios en cuanto al aumento del consumo de alimentos con altas concentraciones de vitaminas, a cocinar más a menudo en el hogar, entre otros.

En líneas generales, con el análisis del entorno social, se puede identificar oportunidades como el cambio en las preferencias de los consumidores, inclinándose cada vez más por productos conservados y a la vez con mayor valor nutricional. Tal tendencia beneficia al proyecto de inversión, el cual se enfoca en la producción de embutidos cárnicos con un alto valor nutricional.

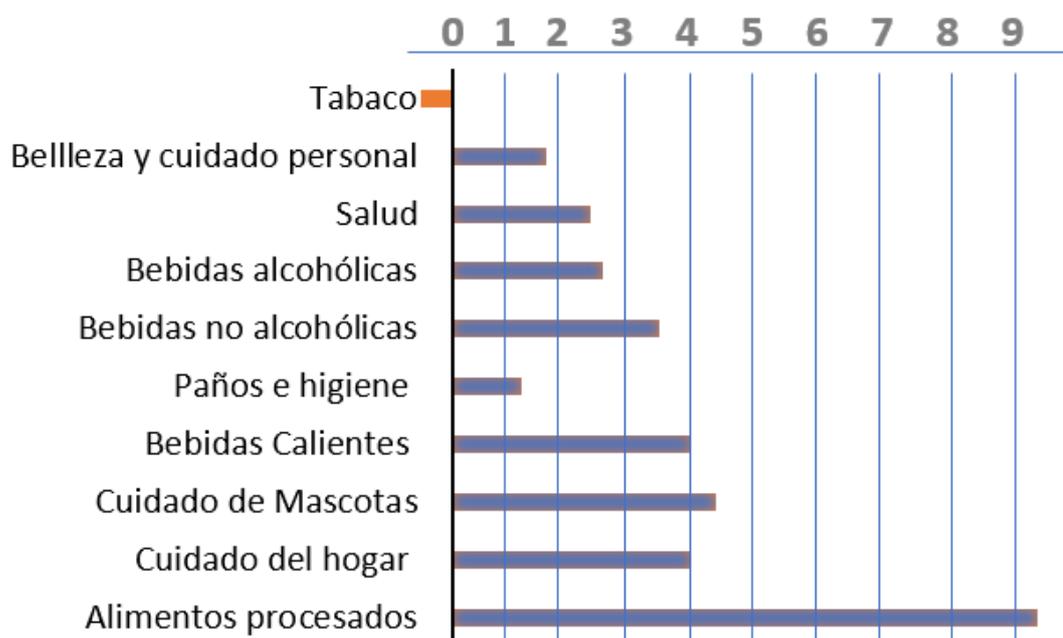


Figura 8. Crecimiento de nueve industrias minoristas de Perú, 2020.

Tomado de *Tendencias y hábitos del consumidor 2020 y su impacto por COVID-19*, por Asociación de Exportadores, 2020, Lima, Perú: CIEN.

2.1.4. Análisis tecnológico y científico

Este factor es muy importante desde el punto de vista estratégico en el mediano y largo plazo para las empresas. Ello, debido a que la tecnología es la que marca las tendencias de primer orden; por lo que, el escenario en el país, luego de la pandemia, se plantea en un considerable aumento del uso de internet en los hogares, siendo indiferente el nivel educativo del jefe de hogar (ver Tabla 6) (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020).

En ese sentido, las empresas emprendedoras, deben contar con una plataforma tecnológica, la cual es vital importancia para ser más competitivo y, a través de ella, poder canalizar los accesos de forma más efectiva hacia los consumidores de embutidos cárnicos.

Tabla 6

Hogares con tecnologías de información y comunicación según nivel educativo del jefe de hogar, trimestres de 2019-2020

Nivel educativo	Abr-May-Jun 2019	Abr-May-Jun 2020 (Proyección)	Variación (Puntos porcentuales)
Primaria	85.5	95.7	10.2
Secundaria	96.9	99.5	2.6
Superior no Universitaria	99.3	99.9	0.6
Superior Universitaria	99.7	99.9	0.2

Nota. Tomado de *Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los hogares*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020, Lima, Perú: INEI.

Por otra parte, el índice de acceso a internet por grupo de edad, indica que los adolescentes son los que más utilizan esta herramienta; así como la población de profesionales que son los más constantes en su uso (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020). Del mismo modo, el dispositivo con mayor frecuencia de uso para

establecer la conexión es el teléfono celular. Por lo que, de allí se explica que se espere un incremento sustancial en el desarrollo de aplicaciones para facilitar algunos servicios, tal como se muestra en la Tabla 7.

En lo que respecta al sector alimento, se definen una serie de tendencias al respecto y que están en relación directa con la tecnología. Así pues, la tecnología es el medio más adecuado para aprovechar toda la coyuntura originada por la pandemia, debido a que, a través de ella, las personas pueden evitar el contacto personal y mitigan su riesgo y exposición al contagio. Asimismo, si bien los hábitos alimentarios adquiridos no desaparecerán de forma abrupta; empero, sí existe una marcada tendencia al cambio por el cual las empresas del sector deben aprovechar esas nuevas necesidades para potenciar su crecimiento (Saha, 2020).

Tabla 7

Población de diecinueve y más que hace uso de internet según grupos de edad

Grupo de edad	Abr-May-Jun 2019	Abr-May-Jun 2020 P/	Variación (Puntos porcentuales)
Total	59.2	64.8	5.6
19 a 24 años	85.7	86.4	0.7
25 a 40 años	73.4	75.4	2.0
41 a 59 años	50.8	58.3	7.5
60 y más	21.6	32.6	11.0

Nota: Tomado de *Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los hogares*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020, Lima, Perú: INEI.

Por otro lado, en cuanto a las políticas tecnológicas del país, es de mucha relevancia la existencia de la plataforma gubernamental de apoyo a la tecnología a través del programa Innóvate Perú. Tal iniciativa es un soporte importante para los emprendimientos y sobre todo para las innovaciones que agreguen valor a la economía del país. En detalle, dicho programa ofrece financiamiento, asesoría y

actividades que permiten las diferentes interacciones que se realizan en ese ecosistema del emprendimiento y la innovación.

De forma general, el entorno tecnológico en el que se ubicará la empresa pues muestra amenazas, tales como el cambio en el patrón de compra de la población. En específico, los habitantes se enfocan cada vez más en un mercado *online*, lo cual demanda una mayor presencia de las empresas en el entorno virtual, y; por ende, mayores costos de inversión no previstos a corto plazo.

2.1.5. Análisis ecológico y ambiental

En la actualidad, luego de la cuarentena obligatoria y de las restricciones de acercamiento social, se pudo evidenciar una singular situación con respecto a los indicadores de contaminación en el país y, en especial, en la capital. Ello, debido a que las restricciones iniciales causaron una disminución drástica del dióxido de carbono en la calidad del aire.

Además, otro suceso inusual refiere a la concentración de hierro en el río Rímac, la cual registró 1.22mg/l en el mes de julio. De manera que, tal concentración representó una disminución del 50% en relación al año anterior (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020). Tal como se evidencia en la .

Figura 9.

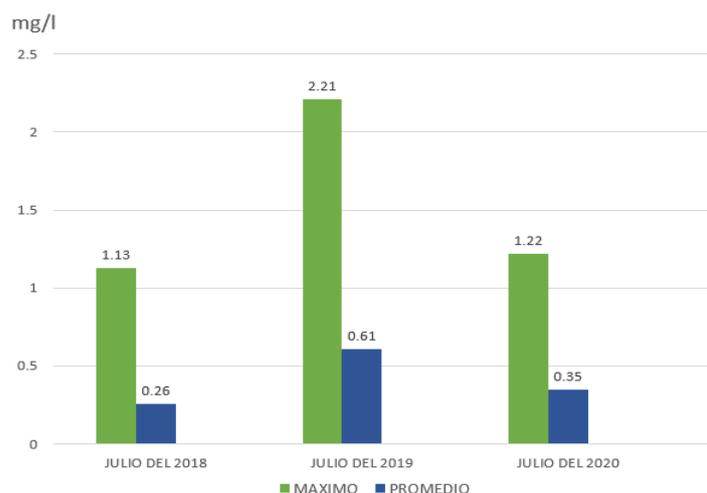


Figura 9. Concentración de Hierro (Fe) en el río Rímac. Mes julio 2018/2020. Tomado de *Estadísticas ambientales*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020, Lima, Perú: INEI.

En cuanto al sector alimentario, Points (2020) señaló que hay una clara tendencia a que el consumidor se encuentre bien informado con respecto a los contenidos y los nutrientes de aquellos alimentos que consume, y al uso masivo de empaques ecológicos.

Lo último, debido a que La Vanguardia (2019) aseveró que los empaques actuales de la industria se encuentran ampliamente vinculados con enfermedades humanas. Así pues, su tendencia es al uso de materiales naturales y de resinas más amigables con el organismo del ser humano. En complemento a ello, las últimas investigaciones resultan en que las empresas de dicho sector se encuentran más dispuestas hacia la utilización de materiales degradables (Ponce, 2020).

Así, al finalizar el análisis del entorno ecológico y ambiental, se evidencia que el sector de procesamiento de alimentos es un rubro altamente regulado. Por lo que, la empresa puede afrontar amenazas de nuevas regulaciones asociadas con la contaminación ambiental, la composición del empaque y la información nutricional que se detalle.

2.1.6. Oportunidades y amenazas del análisis PESTE

A continuación, habiendo ya ejecutado el análisis PESTE, en la Tabla 8 se muestra un resumen de las oportunidades y amenazas identificadas en el estudio del macroentorno en el cual se establecerá la empresa.

Tabla 8

Análisis PESTE para el modelo de negocios (fábrica de embutidos marinos)

Entorno	Detalle	Impacto
Político	La inestabilidad política ha provocado el incremento del riesgo país, encareciendo así el costo del capital.	Amenaza
	Respaldo por parte del Estado para la reactivación económica del país mediante el programa económico Arranca Perú.	Oportunidad
Económico	La recesión económica del país, producto de la pandemia mundial por la COVID-19, pudiera afectar el poder adquisitivo de la población y con ello la puesta en marcha de la empresa.	Amenaza
	La caída en los niveles de la inversión privada dificulta el acceso a las fuentes de financiamiento y con ello aumenta el costo del capital, infringiendo presión en la factibilidad del proyecto de inversión.	Amenaza
Social	Las bajas tasas de inflación mantendrán baja la probabilidad de crecimiento en los costos de los insumos necesarios para el proceso productivo de la empresa.	Oportunidad
	Cambio en las preferencias de los consumidores, inclinándose cada vez más por productos conservados y a la vez con mayor valor nutricional.	Oportunidad
Tecnológico	Cambio en el patrón de compra de población, la cual se enfoca cada vez más en un mercado <i>online</i> , lo que demanda una mayor presencia de las empresas en el entorno virtual, y; por ende, mayores costos de inversión.	Amenaza
Ambiental	El sector de procesamiento de alimentos se caracteriza por ser altamente regulado. Por lo que, la empresa puede afrontar amenazas de nuevas regulaciones asociadas con la contaminación ambiental, el empaque y la información nutricional que en este se exponga.	Amenaza

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2013, México D.F., México: Pearson.

2.2. Análisis de la COVID-19 en el Sector

Una vez analizado el entorno externo (político, económico, social, tecnológico y ecológico), se expondrán las particularidades del impacto de la COVID-19 en el sector de alimentos en el Perú. De manera que, dicha pandemia mundial, sin precedentes, conllevó a

medidas de aislamiento social y restricciones de movilidad, las cuales han tenido impactos en la cadena de suministro. En consecuencia, se han visto afectados negativamente la mano de obra empleada, el capital manejado en el proceso productivo y demás eslabones de la cadena de suministro, tales como el transporte doméstico o internacional, la manufactura, el envasado, almacenamiento, distribución y los puntos de venta minoristas (tiendas, puestos de comida y restaurantes en general) (FAO, 2020).

Asimismo, CEPAL (2020) señaló que la crisis causada por la COVID-19 ha impactado considerablemente en la mayoría de industrias, incluyendo el sector alimentario. Si bien la demanda de alimentos se incrementó inicialmente debido a las compras de pánico, pues de igual modo hubo una adaptación forzada de las compañías minoristas en el rubro. De modo que, las empresas que participan de toda la cadena de suministro de productos alimenticios están poniendo en práctica sus planes de continuidad de negocio, dado que el paro en las operaciones ha afectado la economía a nivel mundial. En ese sentido, los fabricantes continúan ajustando aceleradamente sus estrategias productivas y de distribución, teniendo en cuenta las necesidades reales y versátiles de los elementos que impactan al sector. Ello, con la intención de suministrar los alimentos de mayor demanda para lograr la mayor eficiencia posible en la cadena de suministro.

Por ello, la modificación y personalización de los productos ha disminuido mientras que el número de compañías que ofrecen sus productos en línea y realizan servicios a domicilio ha aumentado, solo por indicar algunas estrategias que han implementado las empresas del sector alimenticio. Así, el comercio electrónico podría crecer hasta un 200% en el 2020, lo cual es clave para reactivar la economía después que la situación de la COVID-19 se haya calmado (Business, 2020).

2.3. Análisis de la Industria que Pertenece el Negocio

Granada (2015) aseveró que para el análisis de la industria se debe emplear las Cinco Fuerzas de Porter, las cuales constituyen una guía destacada para explorar el entorno de acción de una compañía. A continuación, se detallan las cinco fuerzas de portes y como se evidencian estas en el entorno de la empresa (ver



Figura 10):

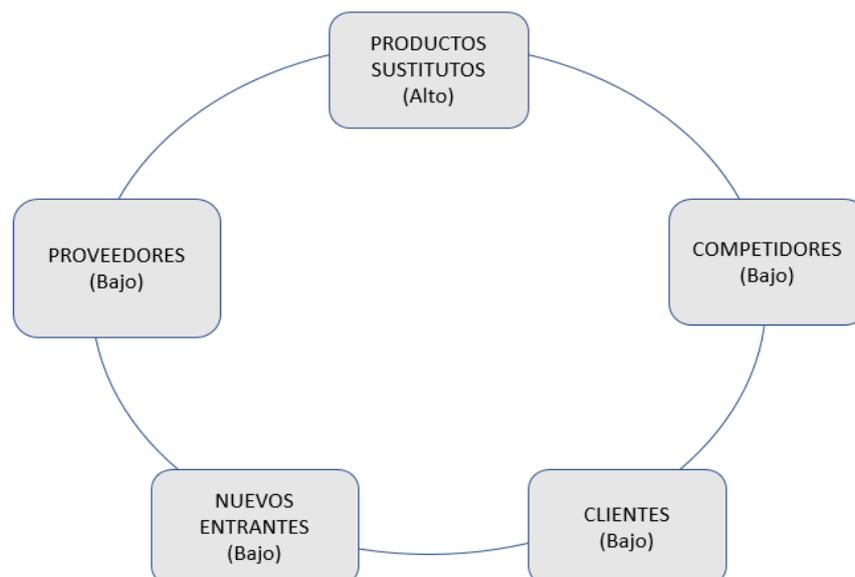


Figura 10. Las Cinco Fuerzas de Porter.

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2013, México D.F., México: Pearson.

2.3.1. Amenaza de nuevos entrantes o competidores

La posición de la empresa puede verse afectada por la capacidad de otras compañías para ingresar al mercado. Las barreras de entrada en la industria manufacturera, específicamente en el sector de la alimentación, son altas dado esencialmente a los altos niveles de inversión en equipamiento. Asimismo, se incluye como factor a las regulaciones establecidas en el subsector, las cuales se encuentran relacionados con la sanidad y la contaminación ambiental.

2.3.2. Poder de negociación de los compradores o clientes

En este punto se debe analizar el poder que tienen los clientes a la hora de negociar el precio y o la prestación de los servicios. Para el caso del sector de alimentos manufacturados específicamente los embutidos a base de insumos marinos, el poder de negociación de los clientes es bajo, dado la escasa oferta de este tipo de productos en el mercado. No obstante, se ha de tener presente la variedad de productos sustitutos existentes en el mismo.

2.3.3. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores analiza la facilidad que tienen estos de aumentar el precio de sus productos. En el sector de alimentación se encuentra una gran variedad de proveedores, por lo que el poder de negociación de estos es bajo.

2.3.4. Amenazas de Productos Sustitutos

Esta fuerza analiza la probabilidad de que los clientes encuentren una forma de sustituir los productos que le son adquiridos a la empresa. En este caso, aun cuando la

oferta de los embutidos a base de insumos marinos es escasa en Perú, los clientes tienen la posibilidad de poder sustituir estos productos por una amplia variedad de embutidos tradicionales y alimentos procesados en general.

2.3.5. Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad entre los competidores analiza el número y la fuerza de la competencia. En el caso particular de los embutidos a base de insumos marinos, pues la competencia es baja dada la ausencia de otras compañías que se dediquen a elaborar este tipo de productos en el mercado de embutidos cárnicos.

2.4. Estructura Competitiva del Mercado

Recientemente en el subsector de los embutidos y carnes preparadas, a nivel nacional, pues no se ha encontrado empresa alguna que realice la elaboración de embutidos a base recursos hidrobiológicos; sin embargo, en el mercado existen organizaciones que se dedican a la comercialización de embutidos de otros tipos de carnes no tradicionales, como el cuy, pero que no reviste una mayor importancia competitiva por su escasa presencia en el mercado. Por lo que, los competidores principales que hacen fuerte presencia en el sector básicamente expenden productos con los contenidos tradicionales como, por ejemplo, rellenos con carne de cerdo, pollo y recientemente han estado incluyendo carne de pavita. Ello, a través de una nueva línea *premium* de algunas marcas líderes en el país.

Asimismo, con respecto a las principales empresas productoras de embutidos en el país, y de los cuales son los líderes que se disputan el mercado, se tiene a San Fernando, Sigma Alimento (La Segoviana, Otto Kunz y Braedt), CIAL Alimentos (La Preferida), Razzeto y Procesadora de Alimentos Ti-Cay (Cerdeña), entre las más importantes; a su vez, destaca la marca Razzeto, por ser una empresa regional de Trujillo, que posee una cuota considerable en este sector.

2.5. Análisis de Mercado

En el mercado de embutidos y carnes preparadas, los consumidores muestran una mayor preferencia por productos de tipo *hot dog*, jamonada y chorizo. En ese marco, existe un hábito de consumo en la población con respecto a estos alimentos, sobre todo en los desayunos, cenas y actividades sociales. Por lo que, tienen bastante presencia en los diferentes anaqueles de los vendedores de todos los niveles, desde las grandes cadenas de supermercados hasta las tiendas de abarrotes de las diversas galerías y mercados populares.

Además, dicho mercado se caracteriza por ser bastante amplio, por lo que aún quedan cuotas por cubrir, así como posibilidades de desarrollar productos con mayor valor implícito del que en la actualidad existe. Sin embargo, en un entorno empresarial de constante evolución, las empresas deben seguir investigando continuamente y desarrollando a través de la innovación. Así, es importante destacar que el consumo per cápita anual de la población peruana, el cual es de 2.5 kg, es un índice bastante alejado de los principales promedios mundiales como el de Alemania, el cual alcanza los 20 kg (Agencia Agraria de Noticias, 2019).

A continuación, en la Tabla 9, se muestran las principales empresas que tienen protagonismo en el mercado, además de sus respectivas marcas y segmentos donde son los líderes. A su vez, estas empresas productoras de embutidos tienen estrategias similares en lo que respecta a la segmentación. Ello, debido a que, en su gran mayoría, poseen líneas de productos de acuerdo con los diversos estratos sociales del país, desde un producto popular de consumo masivo hasta productos con líneas *premium*.

Tabla 9

Principales empresas de embutidos en Perú, 2019

Empresa	Marca	Segmento
San Fernando S.A.	San Fernando	Medio-bajo y medio-alto

Sociedad Suizo Peruana de Alimentos	Otto Kunz Segoviana	Medio-alto Medio-bajo
Embutidos Walter Braedt S.A.	Braedt	Alta, media-alta
Ti-Cay Procesadora de alimentos	Cerdeña, Napolitana	Medio-bajo y medio-alto
Laive S. A	Laive, La Preferida	Alta y media-alta

Nota. Tomado de *Marcas 2019*, por Arellano Marketing, 2019.

2.5.1. Clientes

Para este tipo de negocio, se realizará obligatoriamente una segmentación de mercado. Por lo que, se especificará el nicho de mercado; es otras palabras, a qué consumidores debe ir direccionado el plan de negocios. Asimismo, esta segmentación será de tipo geográfica, demográfica, socioeconómica y psicográfica.

En ese marco, los productos de embutidos marinos van a estar diseñados para enfocarse en personas de niveles socioeconómicos A y B, que desean una experiencia culinaria exquisita y saludable. Además, que sean habitantes de Lima Metropolitana, donde se concentra el mayor consumo de embutidos y carnes procesadas. Así, dichos productos se encontrarán en tiendas especializadas por un precio promedio similar a los embutidos tradicionales e inclusive a uno superior. Cabe mencionar que el nivel socioeconómico (A, B, C, D y E) se establece a partir de un grupo de variables definidas (instrucción del jefe de familia, consulta médica, bienes del hogar, hacinamiento y materiales de vivienda) por la Asociación Peruana de Empresa de Inteligencia de Mercados (APEIM), siendo el nivel socioeconómico A el de mayor puntuación y el nivel socioeconómico E de menor puntuación.

2.5.2. Demanda potencial

La demanda potencial por la producción de embutidos marinos ya sea de tipo chorizo o jamón, por ejemplo, se estima considerando los valores referenciales de la población total del país a la presente fecha, así como el consumo per cápita anual de

embutidos, el cual es de 2.5 kg, tal como se mencionó en la sección 2.5. (ver Tabla 10). Cabe decir que es importante destacar la contracción de la economía sobre todo la producción, para este periodo, debido a la situación por la COVID-19, el cual hay que tomar en consideración con respecto a la estimación elaborada.

Otro aspecto para considerar es la tendencia que presentaba la producción de los diversos productos en los periodos de enero a junio del presente año como se observa en la Tabla 11. De forma que allí se puede evidenciar las cifras relacionadas en kilogramos de unidades, las cuales en su totalidad alcanzaron la suma de 29'756,016. Lo que indica que, de mantenerse esa tendencia, a final del año pues la producción debería estar alrededor de los 61 millones de kilogramos de productos de embutidos. Así, pudiéndose demostrar una diferencia evidente entre la proyección de la demanda potencial en el 2020, de casi 20 millones de kilogramos, la cual es justificada por la coyuntura de salud suscitada a nivel mundial (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020).

Tabla 10

Proyección a cinco años de la demanda potencial de embutidos en Perú

Serie	Años	Población (Hab.)	Demanda Potencial (Kg)
1	2020	32'625,948	81'564,870
2	2021	32'952,207	82'380,519
3	2022	33'281,730	83'204,324
4	2023	33'614,547	84'036,367
5	2024	33'950,692	84'876,731

Nota. Adaptado de *Variación de los indicadores de precios de la economía*, INEI, 2020, Lima, Perú: INEI. Supuestos: Tasa de crecimiento poblacional de 1% y un consumo promedio de 2.5Kg.

Tabla 11

Relación de producción de embutidos en Perú junio 2019-2020

Descripción	Unidad	Junio			Enero-Junio		
		2019	2020	%	2019	2020	%

Carnes ahumadas	Kg	162,000.0	113,000.0	-30.2	956,370	821,000	-14.2
Chorizos	Kg	572,000.0	534,000.0	-6.6	3'671,040	3'233,000	-11.9
Hot dog-salchichas	Kg	2'696,000.0	2'543,000.0	-5.7	16'427,220	14'950,000	-9.0
Jamón	Kg	713,000.0	621,000.0	-12.9	4'462,330	3'742,000	-16.1
Jamonada	Kg	945,000.0	950,000.0	0.5	6'814,880	6'723,000	-1.3
Paté	Kg	50,000.0	63,000.0	26.0	298,720	287,000	-3.9
Pasteles	Tm	4.0	2.0	-50.0	24	16	-34.1

Nota. Tomado de *Variación de los indicadores de precios de la economía*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020, Lima, Perú: INEI.

2.5.3. Participación de mercado

Se estima una participación de mercado bastante conservadora por la realidad que sacude al país en los actuales momentos dado que la economía peruana se ha contraído un 11.12% en 2020 (El Economista, 2021). Sin embargo, como se ha planteado anteriormente, existe aún, un excelente potencial de crecimiento en lo que respecta al consumo de los productos de carnes procesadas y embutidos. Ello, en comparación con los estándares internacionales, tales como el caso de Alemania, principal consumidor, y de Chile, líder de la región en consumo per cápita de embutidos con 12.5 kg.

Cabe decir que, la Agencia Agraria de Noticias (2019) señaló que aún en este rubro existe un mercado potencial, por lo cual debe ser asistido con productos que agreguen valor, teniendo como principal atributo la diferenciación. De esta manera, el diseño de embutidos en base a insumos marinos estaría ingresando en favor atender un nicho de mercado con gran potencial.

2.6. Análisis AMOFHIT

D'Alessio (2012) sintetizó que el análisis AMOFHIT permite conocer el funcionamiento de los principales procesos administrativos de una empresa. Sin embargo, teniendo en cuenta que la productora y comercializadora de embutidos marinos se encuentra en la etapa de planeación, pues se expondrán las principales enfoques y lineamientos con los cuales se constituirán los procesos administrativos de la organización (ver



Apéndice A).

2.7. Conclusiones

En conclusión, la auditoría externa e interna y la evaluación del subsector en favor del plan de negocios destaca que a pesar de la reciente crisis por la pandemia mundial de la COVID-19, que también ha afectado al sector alimentario, pues se han detectado oportunidades primordiales, tales como el proceso de reactivación económica que se viene dado en la economía peruana y los ajustes en las preferencias de los consumidores por productos con mayor contenido nutricional. A ello se le debe añadir la falta de desarrollo del mercado de embutidos a nivel nacional y que el negocio ha de tener en cuenta el empleo de tecnologías digitales para un marketing eficaz, lo cual va a ser propicio para mantener contacto con los clientes, proveedores y fuerzas de ventas dado el contexto de la pandemia.

CAPÍTULO III: Metodología

En el presente capítulo se realizará la aplicación de un conjunto de técnicas basadas en una investigación profunda y rigurosa que tienen como finalidad revolucionar los negocios. Ello, a través de encontrar posibles soluciones empresariales a un problema que refiere al subsector del embutido cárnico, producto más consumido y conocido. En específico, se llevarán a cabo metodologías ágiles, tales como el Design Thinking, CANVAS Business Model y Lean Startup, que se enfocan en la toma de decisiones aplicadas a los emprendimientos. Es decir, se busca validar o testear una idea de negocio en el mercado en cuanto a ser esta comercialmente viable y rentable. De forma que, se desarrollarán soluciones innovadoras, flexibles y ágiles cuyo propósito va a ser satisfacer las nuevas necesidades de los consumidores de embutidos cárnicos.

3.1. Design Thinking

Tal como se abordó en la sección 1.4.5., Steinbeck (2011) sintetizó que el Design Thinking es una herramienta de gran utilidad para generar el mayor valor posible al producto en favor del usuario. Ello, en cuanto a ofrecer el producto deseado, lo cual trae consigo llevar a cabo un proceso de cinco etapas fundamentales que van a ser las siguientes: (a) empatizar, por el cual se aprende profundamente de la experiencia que tenga el usuario, en este caso el consumidor limeño de embutidos cárnicos, acerca de lo que valoran, hacen y requieren en el mercado en cuestión; (b) definir, ello en base a la información recopilada por las entrevistas realizadas a dichos consumidores, por lo que ese estableció el problema clave ante las necesidades reales de un usuario en especial y el cual trata sobre una oferta de embutidos poco saludables en el mercado; (c) idear, cuyo proceso refiere a plantear posibles soluciones, sin restricciones, al problema identificado, por los cuales destacan los embutidos ecológicos y marinos; (d) prototipar, construyendo así arquetipos que permitan una interacción con consumidor; y, finalmente, (e) evaluar, por lo que se testea los prototipos, tomando en cuenta

las reacciones de los usuarios a las soluciones innovadoras propuestas ante el problema abordado para poder redefinir las soluciones.

Cabe decir que hubo interacciones entre algunos pasos, lo cual era de esperarse ante este tipo de metodología ágil, para obtener un producto viable y vanguardista. Además, cada paso se explica de manera minuciosa a continuación:

Empatizar. En el Perú, la demanda más amplia de consumo de embutidos cárnicos proviene de los niveles socioeconómicos C, D y E en Lima Metropolitana; sin embargo, la oferta para dichas categorías está dominada por competidores muy bien posicionados y con gran poder de negociación, los cuales mantienen fuertes lazos comerciales con los participantes de diversos canales de distribución minorista y mayorista a nivel nacional. Añadido a ello, estos competidores cuentan con elevados niveles de producción industrial y gozan de los beneficios de las economías de escala. Por otro lado, el consumidor de tales categorías opta por los embutidos cárnicos a causa de sus gustos y costumbres, disponibilidad del producto, practicidad de su consumo y, ante todo, un nivel bajo de precios de los productos embutidos con respecto a otras opciones cárnicas (Pacco & Mamani, 2018).

Dada las barreras de entrada descritas y la alta sensibilidad al precio que muestran los hogares de características socioeconómicas C, D y E en Lima Metropolitana, se ha considerado que el riesgo de incursionar en ese mercado y no ser un negocio rentable es elevado. Así, para iniciar el proceso de empatizar se ha decidido dirigirse a los hogares de niveles socioeconómicos A y B en el área urbana Lima Metropolitana. Tales categorías presentan un mayor poder adquisitivo, alta disponibilidad para probar y adoptar nuevas marcas, y elevada preocupación por temas como la salud, el bienestar, y el medio ambiente. Estos rasgos distintivos de consumo permiten que el presente proyecto tenga un amplio margen (poca presencia de variables restrictivas) para desarrollar creativamente productos que contengan insumos saludables, en este caso materia prima del mar. Cabe señalar que desde el inicio se

tuvo claro como localización Lima Metropolitana al darse en ese lugar un mayor gasto en alimentos por parte de los hogares (APEIM, 2020).

Definir. A partir de la recolección y el análisis de información en el sondeo efectuado junto con los comentarios de las personas encuestadas, pues estas contribuyeron a obtener algunos *insights* a tener en consideración en el proyecto (ver Apéndice C). En detalle, el usuario en este subsector se caracteriza por tener un rango de edad entre 30 y 50 años, preferir embutidos de la marca Otto Kunz y Braedt, optar por los de tipo jamón y salchicha que estén hechos de cerdo y pollo, valorar dichos productos por su sabor y presentación, consumirlos en el desayuno y en una frecuencia de dos veces a la semana.

No obstante, como dificultad se detectó que a este usuario le desincentiva consumirlos con mayor constancia por su contenido de ácidos grasos saturados, ya que lo conciben muy perjudicial para su salud (ver Figura 11). En este sentido, el problema a abordar se estableció como la preocupación del usuario ante una oferta de embutidos cárnicos poco saludables.

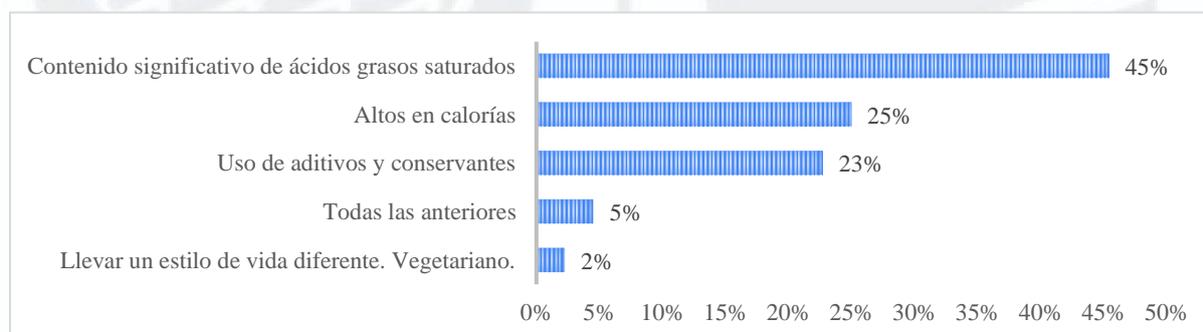


Figura 11. ¿Cuál es la razón por la que podría reducir el consumo de embutidos?

Idear. Ante la necesidad no cubierta de poder ofrecer al usuario unos embutidos más saludables, sobre todo ante un contexto de pandemia por la COVID-19 en la cual hay un temor en la población por contagiarse y, a la vez, correr mayor riesgo de enfermarse gravemente; por consiguiente, es fundamental mantener una dieta saludable que no le genere comorbilidades. Así, se ejecutó un proceso creativo inspirado en los usuarios, desembocando en alternativas de solución al problema, cuyo propósito fue el de fabricar un producto con una

máxima calidad y saludable, de sabores y textura auténticos, un alto nivel en proteínas y bajo en colesterol. Por lo que, se llegaron a proponer los siguientes bienes innovadores: (a) embutidos marinos, y (b) embutidos veganos.

Prototipar. Basados en proporcionar un diseño enfocado en el usuario antes de una producción masiva y conocer si vale la pena ejecutarlo para solucionar el problema en cuestión; por consiguiente, el equipo de trabajo realizó una versión de prueba, la cual contó con las suficientes características para satisfacer a los clientes potenciales. En específico, a través de un afiche se mostraron las apariencias y características que tendrían el conjunto de productos propuestos para los embutidos marinos. Cabe decir que dichos productos cada rubro fueron de tipo salchichas y chorizos (ver Apéndice B). Así, el prototipo se ideó considerando la preocupación por la salud que manifestaban los consumidores en las encuestas y, consecutivamente, fue de utilidad en las entrevistas. En el caso de los productos marinos, se conoce que éstos proporcionan proteínas de excelente calidad y elevado valor biológico (gran grado de absorción y síntesis de proteínas en nuestro organismo), son ricos en ácidos grasos Omega 3, y proveen una amplia variedad de minerales. Además, son una fuente importante de vitaminas A, D, E, K y del grupo B, favoreciendo así a la protección cardiovascular, reducción de la presión arterial y el mejoramiento del estado mental. Y, por último, su aporte de proteínas es igual o incluso mayor al de otros tipos de carnes, caracterizándose en especial por tener un alto nivel de digestibilidad.

A la par, la otra propuesta planteada fue la de los embutidos ecológicos. En ese sentido, se observó que su producción implica que en el proceso productivo no se utilice productos químicos tales como pesticidas, herbicidas, hormonas de crecimiento, preservantes, fertilizantes, entre otros. Por otro lado, las carnes ecológicas deben cumplir con algunos requisitos o estándares acerca del proceso de crianza de los animales. En detalle, tal crianza debe ser al aire libre, sin problemas de hacinamiento; el lugar debe estar libre de tratamientos

o desechos químicos. Además, la alimentación del animal debe ser natural, balanceada y sin uso de antibióticos u otras sustancias dañinas. De forma que, con estas medidas los productos ecológicos presentan ventajas en textura, color, y sabor. Seguidamente, luego del análisis realizado a los embutidos ecológicos, se descartó dicha idea a causa de que poner en marcha un negocio así implica un lapso de tiempo mucho mayor a la espera de percibir ingresos y una elevación de los costos al mantener la explotación ganadera. Ello, en comparación a la propuesta de embutidos marinos.

Evaluar. Teniendo ya elaborados los arquetipos, se procedió a evaluarlos mediante una exposición del prototipo a los usuarios encuestados. De manera que, se obtuvo un *feedback*; es decir, una retroalimentación positiva a partir de la experiencia personal que tuvo cada uno de ellos. Así, el usuario percibió un interés por los productos marinos que, además de novedosos, le causó mucha extrañeza al no encontrarse presente en el mercado peruano, siendo este un país rico en recursos hidrobiológicos. Asimismo, se le comentó al usuario sobre la otra propuesta de embutidos ecológicos y, consecutivamente, hizo notar que su viabilidad en el corto plazo era mucho mayor con respecto a los embutidos ecológicos, ya que no implicaba encargarse de la actividad de crianza de los animales, lo cual significaba incurrir en grandes recursos tales como la alimentación, terrenos e instalaciones y el tiempo. Añadido a ello, surgió mayor inclinación por los productos marinos con respecto de los productos ecológicos debido a la familiaridad, disponibilidad, y buen sabor que reconocen los consumidores en este tipo de carnes; además de su aporte nutricional y beneficios para la salud.

Consecutivamente, se trató de indagar más sobre los gustos y preferencias de los entrevistados y sobre sus preocupaciones con respecto de las diversas presentaciones de productos marinos que se les propusieron. En ese marco, los entrevistados concordaron en que todas las carnes de pescado (trucha, atún y salmón) son de exquisito sabor; sin embargo, no consideró continuar con la propuesta de la carne de salmón en virtud a la incertidumbre sobre

la disponibilidad en todas las estaciones del año y los costos de transformación de esta carne. Por ende, sí se procedió a continuar con los productos embutidos restantes (chorizo de atún, salchicha de atún y chorizo de trucha), sobre todo porque ya existe un consumo habitual de atún en el mercado.

En suma, el proceso permitió descartar la salchicha de salmón y tener en cuenta que al tratarse de embutidos cárnicos pues los entrevistados siguen manteniendo cierta preocupación por elementos, tales como las grasas trans, las calorías, y los preservantes. De forma semejante, ellos manifiestan un cierto temor a que el sabor no sea tan agradable como el de los embutidos tradicionales. Y, con respecto al precio, mencionaron estar dispuestos a pagar ligeramente un poco más de lo acostumbrado para embutidos, considerando la calidad superior de la propuesta.

3.2. CANVAS Business Model

Tal como se desarrolló en la sección 1.4.4., Osterwalder & Pigneur (2011) señalaron que el CANVAS Business Model es un instrumento que permite una visualización clara y concisa de los aspectos clave en una idea de negocio. En ese marco, ante el problema detectado, una oferta de embutidos cárnicos poco saludables para el usuario se propone como solución la fabricación y comercialización de embutidos marinos en favor de brindar al usuario una alternativa saludable en el mercado, la cual satisfaga el apetito, tenga características sensoriales agradables y aporte nutrientes de alta calidad. En otras palabras, que su consumo frecuente no vaya a perjudicar la salud del usuario, sino la beneficia.

En ese sentido, el modelo de negocios CANVAS o lienzo pues va a ser un instrumento con visión estratégica que permita facilitar el planteamiento de la solución propuesta a la realidad, en un ritmo ágil, reflejando la lógica de la organización para conseguir ingresos y generar valor (Osterwalder & Pigneur, 2011). Así, tal metodología, para este caso, se va a componer de los siguientes nueve elementos integrados a detalle (ver Figura 12):

Segmento de clientes. El segmento de mercado que se pretende atender pues refiere a un grupo de clientes comprendidos en un rango de edad entre 18 y 65 años, niveles socioeconómicos A y B, habitantes de Lima Metropolitana y cuya necesidad radica en optar por alternativas saludables ante su consumo habitual por embutidos cárnicos tradicionales en el mercado.

Propuesta de valor. Ante el propósito de solucionar el problema detectado en el usuario, pues se va a satisfacer a dicho segmento de clientes al brindarles embutidos en base a recursos hidrobiológicos o insumos marinos, los cuales buscan que dichos clientes perciban una deliciosa experiencia culinaria, siendo para ellos una alternativa novedosa y muy saludable.

Canales. La propuesta de valor mencionada anterior, concerniente al uso primordial de insumos marinos, va a dar a conocer y vender al consumidor final sus productos, como también otorgar servicios de atención postventa, principalmente por las redes sociales. Y, los clientes también podrán comprar los productos de la línea de embutidos marinos en puntos clave, específicamente tales como *minimarkets*, tiendas de conveniencia, entre otros.

Relaciones con clientes. Tales relaciones se cimentan en la captación de clientes, por lo que mediante las redes sociales se recurrirá a una asistencia personalizada, tomando en cuenta las características de cada cliente. De manera que, se les ofrece información relativa a los productos disponibles, comidas saludables, puntos de venta cercanos, etc. Adicionalmente, se espera lograr el lanzamiento de nuevos productos de la línea de embutidos marinos a partir de la creación colectiva por parte de la opinión brindada de los clientes.

Fuente de ingresos. Los flujos de ingresos se van a generar por las transacciones realizadas cuando los clientes adquieran la presentación de un determinado producto concerniente a la línea de embutidos marinos, ya sea de manera directa o por los minoristas.

Recursos clave. Los recursos primordiales para poder proporcionar la propuesta de valor, establecer relaciones con los clientes, percibir ingresos y llegar a los mercados, pues suponen la instalación de maquinaria adecuada para los embutidos marinos, la obtención del capital económico suficiente para hacer viable el proyecto, la generación del valor de marca para captar una mayor cantidad de clientes y el uso de herramientas digitales, las cuales permitan una comunicación efectiva con el consumidor final.

Actividades clave. En cuanto a las actividades esenciales que necesitan el canal de distribución, la propuesta de valor, la fuente de ingresos y la relación con los clientes; por consiguiente, estos aluden a la obtención y gestión de los recursos marinos en grandes cantidades, al desarrollo, mantenimiento y actualización de las herramientas digitales que proporcionen soluciones nuevas a los problemas particulares de cada cliente y, por último, la gestión de la cadena de frío para la distribución de los embutidos marinos en una temperatura adecuada.

Socios clave. Con el fin de optimizar el modelo de negocios, será importante crear alianzas estratégicas con otras organizaciones para poder, principalmente, reducir riesgos y adquirir recursos sin que ello amerite demasiada dificultad. De esta manera, se apremia asociarse con una maquila de embutidos y proveedores logísticos, los cuales garantizan que las actividades operativas se realicen con normalidad; los distribuidores de productos de consumo masivo, que permitirán a una mayoría de clientes contar cómodamente con los productos de la línea de embutidos; los inversores, cuyos intereses en hacer crecer el negocio se encuentran alineados con las expectativas de rentabilidad en cuanto al rubro del consumo masivo; el Ministerio de la Producción, siendo este un impulsor del sector pesca que beneficie la obtención de los insumos fundamentales (recursos hidrobiológicos) para su debida transformación en la planta; el SANIPES, que permitirá certificar en cuanto a llevar a cabo operaciones del negocio que promuevan el compromiso por mejorar la sostenibilidad

ambiental; y, por último, los *minimarkets*, *biomarkets*, tiendas de conveniencia y bodegas, los cuales cooperarán al posicionamiento de la marca de embutidos marinos.

Estructura de costos. Los costos más importantes referidos al modelo de negocios se encuentran constituidos por los servicios de maquila de embutidos y alquiler del local comercial; los servicios de agua, telefonía, luz, transporte e internet; redes sociales; y, finalmente, el personal operario y administrativo especializado en embutidos y recursos hidrobiológicos.

3.3. Lean Startup

Tal como se planteó en la sección 1.4.6., Villalobos et al. (2018) aseveraron que el Lean Startup es una metodología que cumple un rol crucial al brindar ajustes constantes a los productos mínimos viables en base al circuito de *feedback*. Así, al contar con un prototipo, el afiche que exhibe las apariencias y características del conjunto de productos de la línea de los embutidos marinos, y los productos planteados que continúan siendo tomados en cuenta (chorizo de atún, salchicha de atún, chorizo de trucha) (ver Apéndice B); por consiguiente, estos serán evaluados, en términos de necesidades del usuario, con el fin de obtener rápidamente datos empíricos clave de los clientes. Así, presentar una serie de soluciones que realmente se necesiten en el mercado. Por lo que, los procesos del Lean Startup, de acuerdo con el caso, son descritos detalladamente a continuación:

Crear. Para este paso, ya se tienen construidos los productos mínimos viables, los cuales se mencionaron anteriormente y, además, han consumido el menor tiempo y dinero al equipo. En ese sentido, se procedió a validarlos con respecto a si estos crean valor a los clientes al adquirirlo y si se espera una mayor demanda (crecimiento de ventas) por ellos. Así poder ofrecer soluciones culinarias innovadores y saludables en favor de la satisfacción del cliente.

<i>Socios Clave</i>	<i>Actividades Clave</i>	<i>Propuesta de Valor</i>	<i>Relación con clientes</i>	<i>Segmento de clientes</i>
<p>Maquila de embutidos. Distribuidores de productos de consumo masivo. Proveedores logísticos. Inversores. Ministerio de la Producción. Organismo Nacional de Sanidad Pesquera. <i>Minimarkets</i>, <i>biomarkets</i>, tiendas de conveniencia y bodegas.</p>	<p>Desarrollo, mantenimiento y actualización de las herramientas digitales. Obtención y gestión de los recursos marinos. Gestión de la cadena de frío.</p>	<p>Brindar embutidos en base a recursos hidrobiológicos, los cuales buscan ser una deliciosa experiencia culinaria en la que el cliente perciba una alternativa innovadora y muy saludable.</p>	<p>Proporcionar a los clientes una comunicación directa y fluida por medio de las redes sociales (asistencia personalizada, información saludable y colaboración para el lanzamiento de nuevos productos).</p>	<p>Personas de 18 a 65 años, niveles socioeconómicos A y B, residentes en Lima Metropolitana y que gustan de consumir alternativas saludables en la industria del consumo masivo.</p>
	<p><i>Recursos Clave</i> Personal especializado. Maquinaria. Capital económico. Marca. Herramientas digitales.</p>		<p><i>Canales</i> Redes sociales (Facebook, Instagram, etc.) <i>Minimarkets</i>, <i>biomarkets</i>, entre otros.</p>	
<p><i>Estructura de Costos</i></p> <p>Alquiler de local comercial. Servicios de agua, telefonía, luz, transporte e internet.</p> <p>Servicios de maquila de embutidos. Personal operativo y administrativo. Redes sociales.</p>			<p><i>Fuentes de Ingreso</i></p> <p>Ingresos por las ventas de cada producto perteneciente a la línea de embutidos marinos.</p>	

Figura 12. Lienzo del modelo de negocios.

Adaptado de *Generación de modelos de negocios*, por A. Osterwalder, & Y. Pigneur, 2011, Madrid, España: Deusto.

Medir. Ante la necesidad de validar la creación de valor y de crecimiento; por consiguiente, se volvieron a revisar las entrevistas realizadas, cuyo contenido se basa en cinco preguntas, un total de 25 personas, apoyados del prototipo, para el mismo segmento de clientes referido en el CANVAS Business Model (ver Apéndice D). De esta forma, se ponen a prueba las hipótesis, y se obtuvo un *feedback* por parte del cliente potencial. Por lo que este ayudó a efectuar algunos ajustes en el *set* de productos mínimos viables propuestos para la línea de embutidos marinos.

Aprender. De acuerdo con la información recopilada y el análisis respectivo, continuando con el proceso de iteración y aprendizaje, se observó la necesidad de acompañar a la salchicha de atún junto a otro tipo de carne de pescado. Así, considerando la importancia que le conceden a la presentación, sabor de los alimentos y un portafolio variado, pues se determinó que el producto que encaja con estos requerimientos dentro es el chorizo de trucha. Cabe mencionar que el consumo de esta carne ha mantenido una tendencia creciente en el mercado peruano en años recientes.

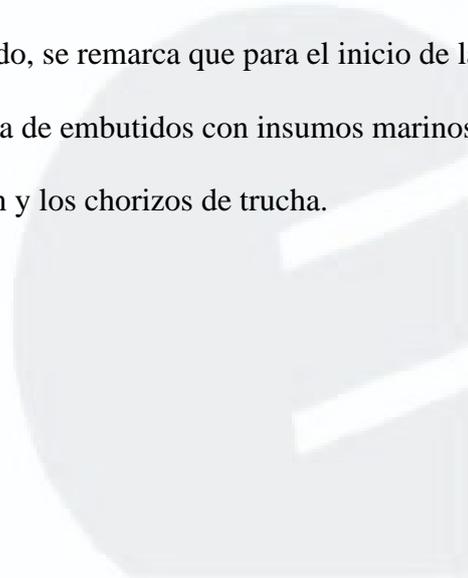
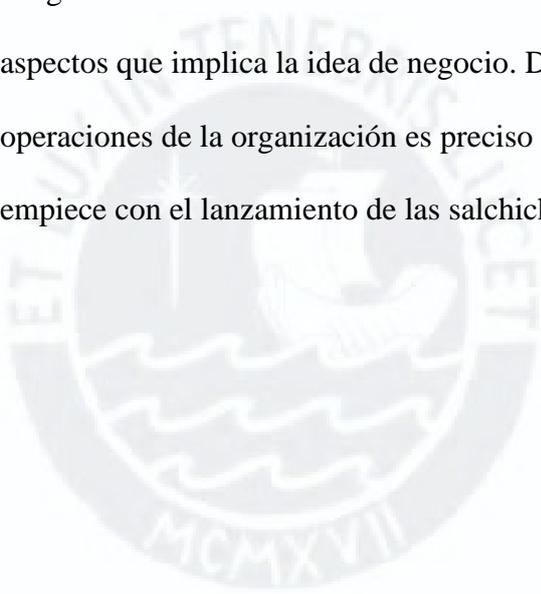
En ese sentido, Gestión (2016) estimó que su consumo per cápita en el país es superior a 1.2 kg anuales. Y, los consumidores, en su mayoría de los distritos con niveles socioeconómicos A, B y C, la obtienen en Lima Metropolitana en lugares como Plaza Veá, Vivanda y en mercados tradicionales. Por otro lado, en el canal moderno, son las categorías A y B que la demanda con mayor frecuencia. Y, se puede hallar en presentaciones como filetes, ahumada, eviscerada, e incluso en hamburguesa.

Es preciso mencionar que la trucha es un pescado azul, presenta un muy bajo nivel de grasa corporal (3%) y es muy rica en Omega 3, por lo que su consumo favorece a la reducción de la presión arterial, el colesterol en sangre y el nivel de triglicéridos. Además, es una carne muy rica en proteínas, en vitamina B3 y D. Así, la producción en salchicha de esta carne ha demostrado ser viable a nivel industrial dada su alta aceptación por los entrevistados en

utilizarla para sus comidas. De este modo, bajo la aplicación de esta metodología, se concluye que es apropiado lanzar al mercado las propuestas de salchicha de atún y chorizo de trucha para su respectiva comercialización.

3.4. Conclusiones

En suma, se ha llevado a cabo el empleo de tres metodologías ágiles (Design Thinking, CANVAS Business Model y Lean Startup) enfocándose en el subsector de los embutidos cárnicos. Ello con el propósito de obtener, de manera clara y concisa, productos vanguardistas sin incurrir en costos relativamente altos y tomando en cuenta los diversos aspectos que implica la idea de negocio. De este modo, se remarca que para el inicio de las operaciones de la organización es preciso que la línea de embutidos con insumos marinos empiece con el lanzamiento de las salchichas de atún y los chorizos de trucha.



CAPÍTULO IV: Definición del Negocio

En este capítulo se procederá a detallar la consolidación de la propuesta de valor, la cual va a otorgar una solución culinaria innovadora, altamente nutritiva y de gran calidad; la estrategia, cuya ventaja competitiva refiere a la diferenciación del *set* de productos de la línea de embutidos marinos; y, el propósito de marca, denominándose al negocio como Marine Sausages y, consecuentemente, estar percibida, por parte del cliente, con el goce de un mayor bienestar físico y mental. Además, se planteará la misión, visión y los objetivos del negocio (comerciales, operativos, de gestión del talento y financiero), siendo estos elementos cruciales para conocer el encaje estratégico del plan de negocios; en otras palabras, los deseos o aspiraciones empresariales en un futuro próximo, en este caso al 2026.

4.1. Consolidación de la Propuesta de valor

Se trata de brindar una exquisita experiencia culinaria a partir de embutidos marinos altamente nutritivos, con un excelente sabor y textura ante el paladar del cliente. Añadido a ello, tales productos cuentan, de manera esencial, con insumos hidrobiológicos de contenido proteico elevado, incluyéndose el Omega 3, lo cual va a favorecer a la formación física y mental de las personas, sobre todo de los infantes. Por tanto, se otorga una propuesta de valor distinta a las que ya hay en el mercado de embutidos cárnicos.

En ese sentido, en la Figura 13 se exhibe, de forma estructurada y detallada, el lienzo de la propuesta de valor, que viene a ser una herramienta visual cuyo contenido tiene el fin de aclarar la comprensión que se tiene del perfil del cliente (trabajos, frustraciones y alegrías), en este caso un usuario relacionado a un consumo saludable en la industria del consumo masivo. Asimismo, de poder ajustar la propuesta de valor para dicho cliente; es decir, la de brindar embutidos marinos de agradable sabor y muy saludables. Ello, tiene como objetivo llegar alcanzar un encaje o conexión con sus deseos y necesidades (Osterwalder & Pigneur,

2011).

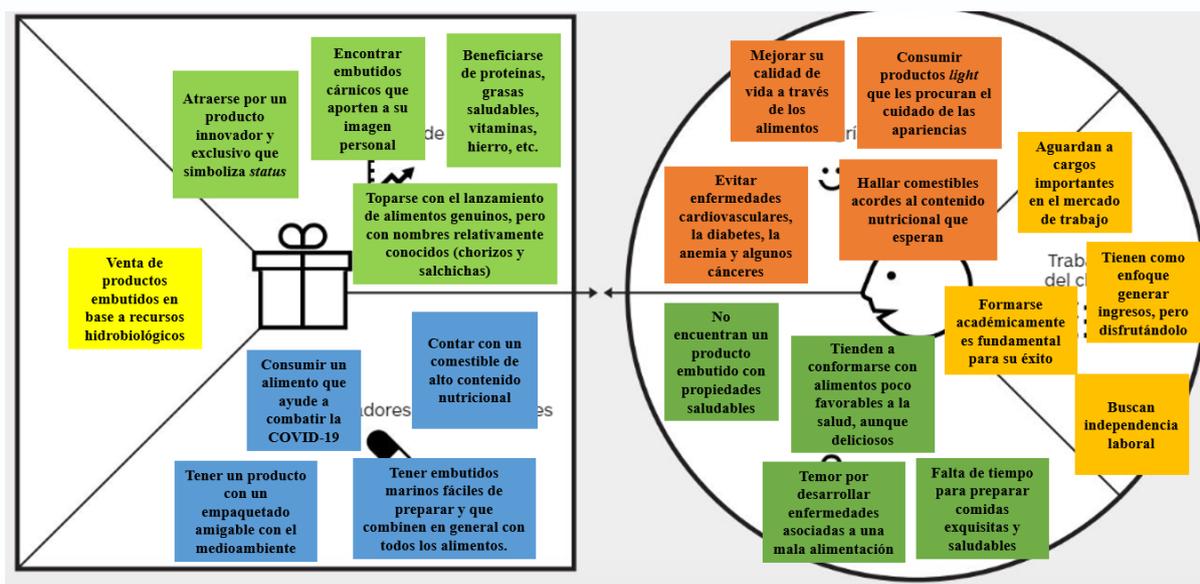


Figura 13. Lienzo de la propuesta de valor.

Adaptado de *Generación de modelos de negocios*, por A. Osterwalder, & Y. Pigneur, 2011, Madrid, España: Deusto.

4.2. Estrategia

La estrategia competitiva genérica utilizada en el plan de negocios radica en la diferenciación; es decir, tener como ventaja competitiva la elaboración de productos de consumo masivo que se perciban como únicos en comparación a los demás competidores en el mercado de embutidos cárnicos. Ello, por medio de ofrecer embutidos que cuentan con una materia prima proveniente de la industria pesquera, los cuales en la actualidad no se encuentran en el mercado nacional. Asimismo, estos son considerados productos naturales, ya que no cuentan con algún conservante o colorante, manteniendo así la mayoría de sus propiedades nutricionales y organolépticas. Por lo que, al brindar tales embutidos marinos, pues resaltarán por ser alimentos seguros y sanos que van a contribuir a la vida saludable de los consumidores. Ello, en comparación a los embutidos cárnicos, los cuales hoy en día son cuestionados por la Organización Mundial de la Salud (OMS) al ser los causantes de enfermedades cancerígenas, arteriales, cardiovasculares, entre otros.

4.3. Propósito de la Marca

La línea de embutidos marinos será nombrado como Marine Sausages, el cual procederá a ser registrado y patentado como marca en el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI). Ello, de acuerdo con las normas establecidas por el organismo público. De forma que, la imagen de esta marca peruana tiene el propósito de ser divisada por el consumidor limeño como una opción muy saludable y deliciosa en el mercado de embutidos cárnicos, la cual cuida e inclusive aumenta su bienestar para poder hacerle frente a sus actividades rutinarias, laborales y recreativas.

4.4. Misión, Visión y Objetivos del Negocio (ODN)

4.4.1. Misión

Brindar la elaboración y comercialización de soluciones culinarias en base a recursos hidrobiológicos, los cuales se caracterizan por ser sanos, de agradable sabor y textura; y apremiando, por encima de todo, la satisfacción y beneficio del consumidor.

4.4.2. Visión

Al 2026, establecerse como una empresa líder y pionera en el sector de embutidos marinos para el mercado peruano, garantizando así un tratamiento responsable de los recursos hidrobiológicos y del medio ambiente.

4.4.3. Objetivos del Negocio

Tales objetivos del plan de negocios se van a subdividir en objetivos comerciales, operacionales, de gestión del talento y financieros, los cuales se caracterizarán por ser realistas, específicos, medibles, relevantes y contar con un periodo de realización, en este caso al 2026. Por lo que a continuación, se procede a especificar dichos objetivos:

- Incrementar las ventas a un valor de S/1,582,232 al 2026.
- Llegar a un nivel de satisfacción en los clientes del 75% al 2026.
- Innovar con empaques que sean eco amigables para la conservación de los productos embutidos al 2026.
- Contar con el lanzamiento de dos productos pertenecientes a la línea de embutidos marinos (salchichas de atún y chorizos de trucha) al 2026.
- Considerar que los colaboradores perciban todos los beneficios de la Ley (vacaciones, ESSALUD y CTS) al 2026.
- Poseer una fuerza de ventas que represente más del 60% de los trabajadores al 2026.
- No tener obligaciones financieras a largo plazo al 2026.
- Alcanzar un *Return on Equity* (ROE) del 25% al 2026.

4.5. Conclusiones

En conclusión, la idea de negocio tiene como propuesta de valor el poder otorgar al cliente una sofisticada experiencia culinaria en base a embutidos marinos cuyas características principales implican una notable textura y sabor junto a un gran valor nutricional. Así, se ha optado por una estrategia competitiva genérica de diferenciación dado que el producto será percibido como único en el mercado limeño al no contar con empresas que los produzcan hoy en día, orientándose así a ser una marca relacionada al bienestar, lo cual se desvincula con los embutidos tradicionales. Y, por último, resaltar que el negocio va a tener como visión, al 2026, ser una firma líder y precursora en el sector de embutidos marinos para el mercado de Perú.

CAPÍTULO V: Planes de Acción

En el presente capítulo se formularán los planes de acción (plan de tipo comercial, operacional, gestión del talento, financiero y de implementación y factores de éxito), cuyas características principales radican en ser herramientas de soporte útiles que encaucen a los pasos indispensables para la puesta en marcha del negocio (D'Alessio, 2013). Y, de acuerdo con los recursos y presupuestos disponibles, tales planes funcionales trasciendan en alinearse con los objetivos estratégicos propuestos. Ello, dentro de un horizonte o lapso de tiempo correspondiente a cinco años, periodo 2022-2026, lo cual es acorde a la industria del consumo masivo.

5.1. Plan Comercial

Es una guía para el área comercial del negocio, el cual se basa en el establecimiento de metas y objetivos de ventas de los productos embutidos cárnicos con insumos marinos, en este caso, de manera específica, las salchichas de atún y chorizos de trucha. De forma que, se planifican una serie de acciones que atraigan y retengan clientes para la organización, impulsando así la compra de los bienes marinos.

5.1.1. Objetivos de marketing y ventas

El eje del marketing y ventas para esta organización es poder entregar a los clientes unos productos embutidos que resuelvan la oferta inexistente de embutidos marinos, en el mercado limeño, los cuales fomenten una alimentación saludable en comparación a los embutidos tradicionales que tienden a ser perjudiciales para la salud. De forma que, en la Tabla 12 se exponen los objetivos de marketing y ventas para el área comercial del negocio.

Tabla 12

Objetivos de marketing y ventas

Objetivos	Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incrementar el nivel de ingresos por ventas a S/1,583,232 al 2026.	Nivel de ingresos por ventas de productos marinos	S/1,249,920	S/1,354,080	S/1,395,744	S/1,479,072	S/1,582,232
Participar en 15 ferias saludables limeñas celebradas cada fin de semana para el 2026.	Cantidad de veces participando en ferias saludables al año	6	8	10	12	15
Satisfacer las expectativas de los clientes con productos de calidad al 2026.	Porcentaje de clientes satisfechos en las encuestas	45%	50%	55%	60%	75%

5.1.2. Segmento de mercado

En cuanto al segmento de mercado o de clientes al cual, adecuadamente, se dirigirán los productos embutidos del negocio a competir, pues se ha identificado principalmente a través de las metodologías ágiles Design Thinking y CANVAS Business Model, las cuales fueron que desarrolladas anteriormente. Para sintetizar, tales herramientas acotan a la audiencia como la población con un rango de edad entre 18 y 65 años, unos niveles socioeconómicos A y B, localizada en Lima Metropolitana y que busca satisfacer sus necesidades en cuanto a las opciones saludables en el sector del consumo masivo.

5.1.3. Buyer persona

Conocer el perfil de los clientes, en modo más concreto y definido, del negocio de embutidos con insumos marinos va a ser primordial para establecer estrategias de marketing que sean efectivas; es decir, tengan un impacto significativo en los clientes y se perciban que cubren sus necesidades reales. Ello, en base a sus características específicas y, consecutivamente, lograr los objetivos trazados del plan comercial. De forma que se usa la herramienta de planificación denominada buyer persona para crear una representación de los clientes de la organización. En ese sentido, las características principales de ellos, a profundizar, toman en cuenta los siguientes criterios:

Geográfica. Los clientes pertenecen al área urbana del Departamento de Lima, Perú, el cual se conoce como Lima Metropolitana. De tal forma que, la clientela particularmente corresponda a los hogares de las zonas 2, 6, 7 y 8, de acuerdo con la APEIM. En otras palabras, refiere a los siguientes 17 distritos: Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres, Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San

Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina, Surquillo, Barranco, Chorrillos y; por último, San Juan de Miraflores (APEIM, 2020).

Cabe mencionar que, bajo el enfoque del APEIM, los distritos de Lima Metropolitana se encuentran agrupados en 10 zonas, cuyos criterios de aglomeración se basaron en la proximidad geográfica, características socioculturales, económicas y estilos de vida.

Demográfica. Los consumidores cuentan con un rango de edad cumplida entre 18 y 65 años, de cualquier estado civil, un nivel de instrucción superior logrado, son de ambos géneros (hombre y mujer) y de ocupación profesional o técnica.

Socioeconómica. Los consumidores que corresponden a los niveles socioeconómicos A y B. Por ende, en general, cuentan con un promedio del ingreso familiar mensual entre S/13,016 y S/7,309, un promedio del gasto familiar entre S/8,083 y S/5,094 y, en particular, desembolsan para los alimentos dentro del hogar en un rango de S/1,464 y S/1,613 (APEIM, 2020).

Psicográfica. La clientela que tiende a un estilo de vida sofisticada; es decir, posee actitudes e ideas liberales, le importa demasiado su *status*, enfocada en conocer el contenido nutricional de los alimentos y consumir los productos *light* en favor de su salud y, por último, valora la procedencia del producto y la marca (Arellano, s.f.).

5.1.4. Embudo de ventas

El embudo de ventas o de conversión para el negocio viene a ser un esquema o representación que contiene las etapas de un proceso de decisión de compra por parte de los *leads* o visitantes. Ello, con la finalidad de precisar su estructura en cuanto a cómo se va a llevar a cabo las captaciones de los clientes leales. En específico, este proceso se compone de cinco etapas (contactos, *leads*, *leads* calificados, oportunidades y clientes), los cuales han de gestionarse de manera óptima para contar

con el mayor número de personas en cada proceso y, posteriormente, mejorar las oportunidades de la organización. A continuación, se precisan las fases de dicho embudo (ver Figura 14):

Contactos. Para desarrollar la etapa de contactos, es primordial partir de un segmento de mercado inicial, el cual refiere a los clientes ideales para el negocio de embutidos marinos y que van a tener las características descritas previamente en la herramienta buyer persona. De forma que, tal segmento puede ser equivalente a 967,476 habitantes; por lo que, las estrategias de promoción (publicidad y fuerza de ventas) establecidas para el negocio se focalizan en su captación (Arellano Marketing Investigación Consultoría, 2017).

Leads. Consecutivamente, se toma el *ratio* de conversión de *leads* promedio por industria, en este caso del *e-commerce* B2B y B2C, cuyo valor es del 2%, aproximadamente (Ruler Analytics, 2021). De manera que, a partir de la captación de clientes a través de las redes sociales (Facebook, Instagram, etc.) y el apoyo de la fuerza de ventas, se espera contar con la información (datos de contacto) de 193,495 habitantes, los cuales pueden o no estar interesados en los productos embutidos con insumos marinos a ofrecer en el mercado.

Leads calificados. En esta tercera etapa, se identifican a todos aquellos *leads* que realmente sí tienen el interés en consumir las salchichas de atún y chorizos de trucha proporcionados por el negocio. En ese sentido, y tomando en cuenta la amplia aceptación que tuvieron los embutidos cárnicos con insumos del mar en las entrevistas ejecutadas, pues se considera un 65% como el *ratio* de conversión. Así, se espera tener a 125,771 habitantes dispuestos a probar los productos marinos.

Oportunidades. Posteriormente, en esta fase es importante esperar que tales personas seleccionadas puedan manifestar directamente un contacto comercial acerca

de las ofertas por parte del negocio. Cabe señalar que si algunas personas se manifiestan indirectamente; por consiguiente, la fuerza de ventas se va a encargar de abordarlos de acuerdo con el perfil del *lead*. Así, y atribuyendo un factor de conversión del 50%, se espera contar con 62,885 habitantes.

Cientes. Finalmente, los *leads* de la etapa anterior llegan a convertirse en clientes; en otras palabras, van a adquirir los embutidos marinos, ya sea salchichas de atún o chorizos de trucha. Es preciso mencionar que llegar a esta etapa va a permitirle al negocio desarrollar acciones *postventa* con el propósito de fidelizar y retener a dichos clientes. Así, se sugiere que el factor de conversión sea aproximadamente del 26% v, lo que conlleva a contar con 16,128 habitantes a cubrir con la oferta de productos marinos para el primer año del negocio.

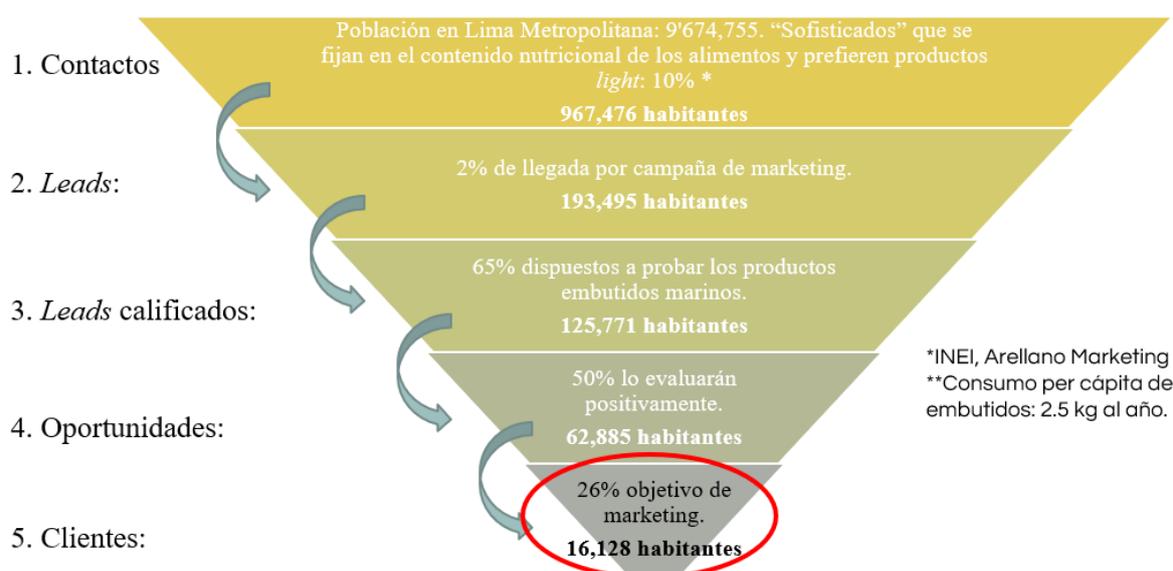


Figura 14. Embudo de ventas para los productos embutidos.

5.1.5. Análisis de los futuros competidores

En el largo plazo, se espera la entrada de la empresa Dexim S.R.L., exportadora de congelados marinos, la cual desde mediados del 2020 viene anunciando el interés de incrementar su participación en el mercado interno por medio de una nueva línea de embutidos marinos (Gestión, 2020). Por lo que, dicha organización

sería un rival con fortalezas que pueden vulnerar el desarrollo del plan de negocio dado que dicha organización tiene el *know-how* de producir hidrobiológicos congelados, contando así con su propia planta industrial. Por otra parte, es preciso destacar como un competidor indirecto a Dhanvantari S.A.C., la cual posee una línea de embutidos veganos con el nombre de marca Ally, teniendo en común con la idea del plan de negocio un producto embutido saludable. De forma que, tal empresa represente una amenaza de producto sustituto, lo cual desencadene una competencia más intensa que presione los precios a la baja. Ello sería un perjuicio para la rentabilidad empresarial en el rubro.

5.1.6. Política de precios

La definición de la política de precios del negocio de embutidos marinos tiene que encontrarse alineado con los objetivos comerciales, los productos diferenciados (salchichas de atún y chorizos de trucha), los costos de producción, los gastos operacionales y los clientes que se encuentran dispuestos a pagar por encima del promedio dado que valoran consumir los productos por su alto contenido nutricional. De forma que, los precios van a encontrarse sobre el promedio dado que se cuenta con productos *premium*. En detalle, se establecerán los precios al por mayor, para los intermediarios (*minimarkets, biomarkets, etc.*); y al por menor, para el consumidor final que podrá adquirir los productos marinos a través de las redes sociales vía *delivery* (ver Tabla 13).

Tabla 13

Precios al por mayor y menor de los productos embutidos

Productos	Presentación	Por mayor	Por menor
Salchichas de atún	6 unidades - paquete de 500 gramos	S/14.50	S/15.00
Chorizos de trucha	6 unidades - paquete de 500 gramos	S/16.00	S/16.50

5.1.7. Marketing Mix

Producto. El concepto de producto hace referencia a la idea de un bien o servicio que se brinda al mercado. Ello, con el propósito de satisfacer las expectativas y necesidades de los consumidores. En relación con eso, va a ser muy notable el enfoque de los beneficios que ofrecen tales productos dado que sus características principales determinan su valoración por parte de los consumidores (Martínez, Ruiz & Escrivá, 2014).

En ese sentido, los productos que se van a proponer pertenecen a una línea de embutidos que se pueden incluir en la categoría de tipo cárnicos; sin embargo, van a ser completamente distinto a lo convencional en el mercado peruano, ya que tienen como materia prima a la trucha y al atún. De manera que, se busca aprovechar ese nicho de mercado, promoviendo así un estilo de vida más saludable y nutritivo. En detalle, tal línea de embutidos se compone de dos productos, las salchichas de atún y chorizos de trucha.

Precio. Para poder determinar el precio de venta de los productos marinos se utiliza la estrategia de *pricing*, la cual debe optimizar dicho precio para que el negocio pueda alcanzar sus objetivos trazados en el ámbito comercial al incidir este en los ingresos. De manera que, el precio refleje plenamente al valor percibido por parte de los clientes y, consecutivamente, se puedan estimar los volúmenes de venta para los próximos años sin que ello amerite a grandes fluctuaciones con respecto a las ventas reales (Córdoba & Moreno, 2017).

Así, en vista de que se espera que los clientes de dichos productos marinos, caracterizados por ser *premium*, pertenezcan a los niveles socioeconómicos A y B; por consiguiente, se ha optado por precios relativamente altos con respecto al promedio dentro del mercado de embutidos cárnicos. Ello, debido a que los consumidores

cuentan con un alto poder adquisitivo, una alta calidad de los productos por su contenido nutricional y que, prácticamente, no hay competidores directos ofreciendo embutidos marinos, a escala industrial, para Lima Metropolitana.

Plaza. El concepto de plaza incluye los canales de distribución, instalaciones de almacenamiento, forma de transporte y control de inventario; por lo que, la gestión es el mecanismo a través del cual los productos se mueven hacia el consumidor final (Singh, 2012).

En este aspecto, los productos de embutidos cárnicos a base de insumos marinos serán distribuidos por ambos canales, ya sea directo o indirecto. En primer lugar, el negocio venderá las salchichas de atún y chorizos de trucha directamente al consumidor final en forma *delivery* dado el contacto por las redes sociales (Facebook, Instagram, etc.). Y, en segundo lugar, se encuentran los intermediarios, los cuales refieren a minoristas que venderán los embutidos marinos, tales como *minimarkets*, *biomarkets*, tiendas de conveniencia y bodegas en las zonas 2, 6, 7 y 8.

Promoción. Singh (2012) aseveró que la promoción es uno de los elementos más poderosos del *mix* de marketing, ya que comunican (informan, persuaden y recuerdan), de forma consistente, el significado de una marca para poder posicionarla en el mercado. En ese sentido, las actividades de promoción de ventas para el negocio de embutidos marinos van implicar anunciar una marca sostenible, sobre todo por sus empaques biodegradables, junto a los siguientes componentes: (a) la publicidad digital, que se dará través de las redes sociales con el apoyo de los *influencers* más importantes del país en temas de salud; y (b) la fuerza de ventas, cuya importancia radica en ser un equipo especializado que motiva constantemente a los promotores de venta para que alcancen sus metas en favor del negocio.

5.2. Plan de Operaciones

Es una herramienta que contiene los aspectos técnicos (implementación de los procesos, ubicación de las instalaciones, etc.) concernientes a la producción de salchichas de atún y chorizos de trucha a ofrecer en el mercado por parte del negocio. Ello, en el marco de operar de una manera eficiente; es decir, poder utilizar los recursos incurriendo en el menor costo posible con el propósito de otorgar los productos embutidos con insumos marinos de alta calidad (D'Alessio, 2012).

5.2.1. Capacidad de operaciones

Para poder identificar la capacidad de operaciones del negocio va a ser necesario tomar en consideración las características del soporte productivo que proporciona CITEpesquero Callao dado que tal organización va a brindar el servicio de maquila para el negocio de embutidos marinos. En ese sentido, y de acuerdo con las limitaciones de la planta de procesamiento del CITEpesquero, en la Tabla 14 se aprecia la capacidad instalada para la realización de las salchichas de atún y chorizos de trucha para el primer año. Cabe mencionar que la decisión de optar por CITEpesquero como socio estratégico se debió a que en Lima Metropolitana tal institución es la que cuenta con más de 30 años de experiencia y conocimiento especializado en brindar servicios en la cadena pesquera a partir de los recursos hidrobiológicos, sobre todo en la asistencia técnica del desarrollo de prototipos (pastas y embutidos, conservas, etc.).

Tabla 14

Capacidad instalada

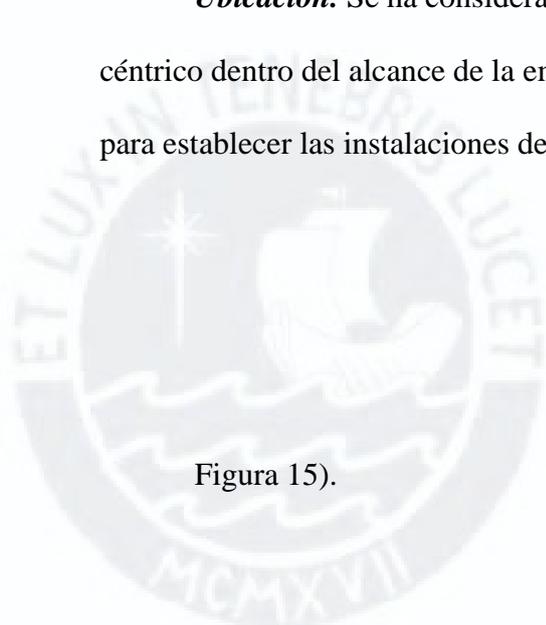
Maquinaria	Detalles
Capacidad en kg	10 kg/hora
Horas de trabajo diario de máquina	6 horas
Capacidad diaria en kg	60
Capacidad mensual en kg	420

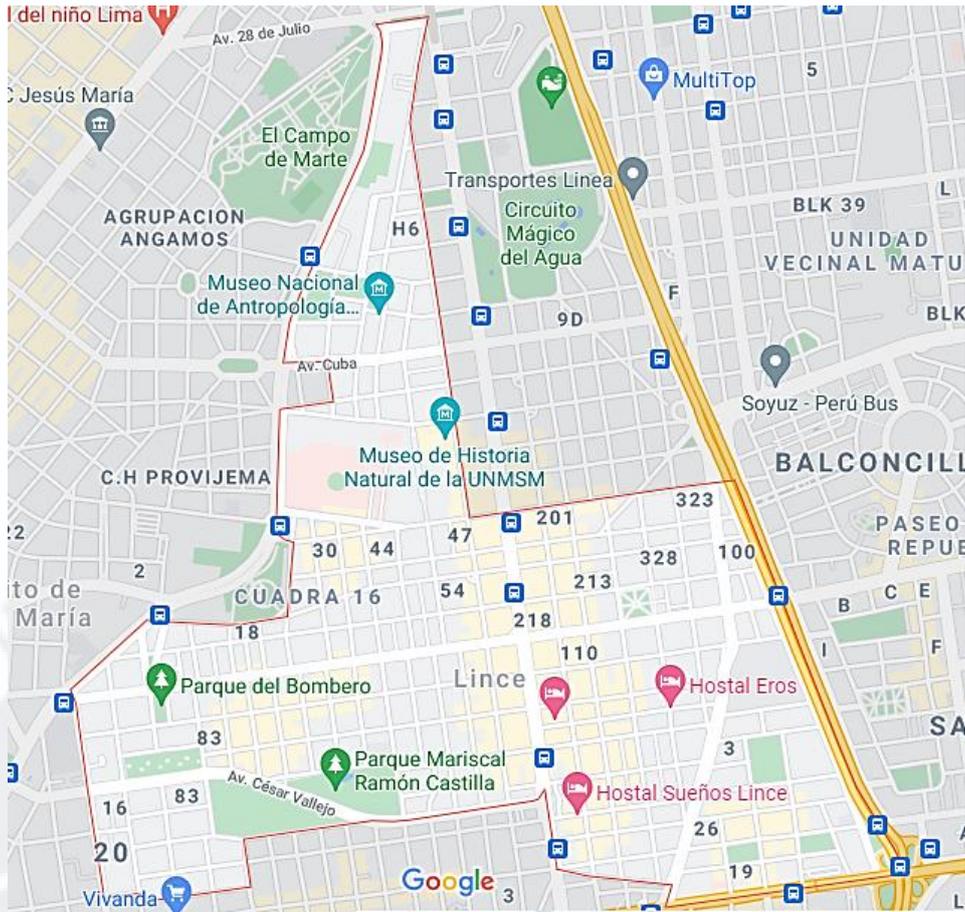
5.2.2. Ubicación de las instalaciones

Respecto a la localización del local para el negocio, es preciso mencionar que se ha tomado la decisión de no contar con instalaciones propias para no incurrir en mayores costos; por ende, estas serán alquiladas y solamente se realizarán actividades administrativas y comerciales. En ese sentido, se ha tomado en consideración los siguientes factores:

Ubicación. Se ha considerado que el local comercial se ubique en un distrito céntrico dentro del alcance de la empresa, de forma que se escogió el distrito de Lince para establecer las instalaciones de la empresa (ver

Figura 15).





*Figura 15. Ubicación del local comercial en Lince.
Tomado de Google. (s.f.). [Ubicación del negocio de embutidos marinos, Lince, Perú].
Recuperado el 07 de julio, 2021.*

Cercanía. Tal zonificación promueve una buena y rápida cercanía hacia el consumidor final y a los intermediarios.

Decisión. Considerar puntos que permitan una ventaja competitiva frente a los competidores, la cual se relacione con la logística.

Estos criterios previamente mencionados, también se tomarán en cuenta para la localización del almacén, el cual se ubicará en el Callao, cerca de la planta donde se llevará a cabo la producción de embutidos marinos. Ello, para que de forma estratégica no genere mayores costos.

5.2.3. Diseño del producto

El producto que se va a ofrecer pertenece a la línea de embutidos con la peculiaridad de tener como materia prima recursos hidrobiológicos, los cuales tienen gran valor nutricional. En específico, cada presentación refiere a un paquete que va a contener seis unidades, ya sea de salchichas de atún o chorizos de trucha, y con un peso de 500 gramos.

5.2.4. Diseño de procesos

D'Alessio (2012) mencionó que los procesos refieren a un conglomerado de tareas en las que se va agregando valor, a través de los insumos utilizados, con el propósito de obtener un producto final. En ese sentido, los embutidos cárnicos con insumos hidrobiológicos, los cuales son los productos para la idea de negocio, se proceden a describir consecutivamente:

Recepción de los insumos. Es la etapa previa a la de mezclado, donde se reciben los insumos marinos para la elaboración de los embutidos. Asimismo, en esta etapa se verifica que los insumos sean los adecuados y estén en buen estado.

Mezclado. En esta etapa, se vierten las materias primas a la máquina, la cual permite que se mezclen los insumos hasta obtener una masa integrada.

Embutidora. Después de la etapa de mezclado, se manipula la masa obtenida y se procede a colocar en una embutidora, lo cual permitirá el correcto llenado de los embutidos con una medida y peso específicos, previamente establecido.

Cocción. Luego del relleno, se colocan los productos obtenidos a cocción por un tiempo determinado, distinto para la elaboración de los diversos embutidos.

Enfriamiento. Luego del periodo de cocción, lo obtenido se lleva a la zona de enfriamiento para poder ser empaquetados. Es necesario mencionar que se verifican si

los embutidos cuentan con las condiciones necesarias de calidad para que prosigan a la etapa de empaquetado, sino se descartan.

Empaquetado y etiquetado. Cuando se verifican que los embutidos están listos para empaquetar, se procede a ello mediante una empacadora al vacío. Se procede a colocar las etiquetas apropiadas, dependiendo el tipo de embutidos que sean.

Almacenamiento. Finalmente, los productos empaquetados correctamente se envían a almacenarlos para su distribución.

5.2.5. Diseño de la distribución de la planta

La firma solo llevará a cabo principalmente actividades relacionadas a la comercialización de los embutidos cárnicos, a base de recursos hidrobiológicos, hacia los minoristas y consumidores finales. Así, los procesos de producción, almacenamiento y distribución serán tercerizados a empresas especializadas en los rubros en cuestión, tales como CITEpesquero Callao, Service Maki S.A.C., Ransa S.A., Arawana Land S.A.C. y Grupo EULEN. Ello con el objetivo de poder reducir costos y enfocarse en las tareas principales. De forma que, se necesita contar con instalaciones que promuevan el desarrollo del *core business*, caracterizándose así por una distribución que se aprecia de manera detallada en la

Figura 16.

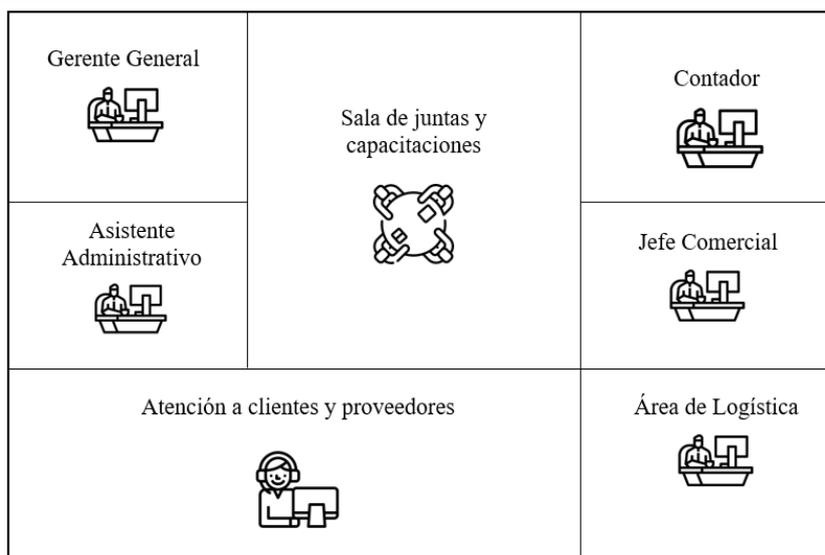


Figura 16. Diseño del local comercial para el negocio de embutidos marinos.

5.2.6. Costos de operaciones

Con el propósito de realizar la actividad de comercialización de los productos, pues se deben considerar todos los costos relacionados a las demás actividades que se van a realizar periódicamente con el objetivo de llevar los productos hasta las manos de los consumidores finales y los minoristas. Debido a ello, en la Tabla 15 se muestran los montos, a nivel mensual, en que se incurren por tomar la decisión de tercerizar los servicios de producción, almacenamiento, distribución y limpieza dado que se pretende contar con empresas especializadas en cada una de las actividades.

Tabla 15

Servicios tercerizados

Descripción	Servicio	Monto
CITEpesquero Callao	Producción	S/ 5,745.60
Service Maki S.A.C.	Producción	S/ 1,100.00
Ransa S.A.	Almacenamiento	S/ 1,000.00
Arawana Land S.A.C.	Distribución	S/ 1,200.00
Grupo EULEN	Limpieza	S/ 1,000.00
Total		S/ 10,045.60

5.2.7. Restricciones, regulaciones y licencias

Para la implementación del presente plan de negocio e inicio de actividades, es necesario contar con ciertas licencias o autorizaciones otorgadas por distintas entidades.

Primero, es necesario que se obtenga el otorgamiento de la licencia de funcionamiento de la Municipalidad de Lince, cumpliendo los siguientes requisitos:

- Solicitud de licencia de funcionamiento para el desarrollo de actividades económicas en establecimiento.
- Vigencia de poder de representante legal, en el caso de personas jurídicas u otros entes colectivos. Tratándose de personas naturales, se requerirá carta poder con firma legalizada.
- Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil a Detalle o Multidisciplinario (para locales mayores a 501 a más m², certificado de inspección a Detalle Lima).
- Pago del derecho correspondiente a la municipalidad (COD. 183-202- S/ 40.70).

Segundo, otro trámite que se debe realizar es frente a la Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria (DIGESA), para solicitar la inscripción en el Registro Sanitario de Alimentos de Consumo Humano, reuniendo los siguientes requisitos:

- Nombre o razón social, domicilio y número de Registro Único de Contribuyente de la persona natural o jurídica que solicite la inscripción.
- Nombre que refleje la verdadera naturaleza del producto y marca del producto.
- Resultado de análisis físico-químico y microbiológico del producto terminado emitido por un laboratorio de control de calidad de la fábrica o por un

laboratorio acreditado por Instituto Nacional de Calidad (INACAL).

- Relación de Análisis bromatológico procesado y emitido por laboratorio acreditado por el INACAL.
- Relación de ingredientes y composición cuantitativa de los aditivos, identificando a estos últimos por su nombre genérico y su referencia numérica internacional.
- Condiciones de conservación y almacenamiento.
- Datos sobre el envase utilizado, considerando tipo, material y presentaciones.
- Periodo de vida útil del producto en condiciones normales de conservación y almacenamiento.
- Sistema de identificación del Lote de producción.
- Declaración Jurada de cumplimiento del contenido rotulado establecido en el artículo 117 del Decreto Supremo N° 007-98-SA.

5.3. Plan de la Gestión del Talento

Tal plan se encarga de administrar el capital humano del negocio desde su reclutamiento hasta el monitoreo de su desempeño en el puesto laboral respectivo, siendo este el que cuenta con el mayor valor con respecto a los recursos organizacionales que pueda poseer la empresa. De forma que, va a ayudar a determinar las competencias, actitudes y aptitudes que necesita reunir el personal para un mejor cumplimiento del cargo y de los objetivos trazados.

5.3.1. Desarrollo organizacional

Chiavenato (2007) manifestó que el desarrollo organizacional es un proceso planificado que busca realizar cambios culturales y estructurales, con el objetivo de implementar medidas que habiliten a la organización para diagnosticar, planificar e implementar las modificaciones requeridas ante desafíos que surgen constantemente.

En ese marco, el negocio de embutidos marinos debe tomar en cuenta los siguientes pasos para un crecimiento profesional enriquecedor por parte de sus colaboradores:

- Selección y reclutamiento efectivo: buscar garantizar la incorporación de un personal talentoso, el cual se encuentre alineado apropiadamente con su visión y misión de la organización.
- Gestión de información: Facilitar la búsqueda de información en el repositorio documental, previo a la toma de decisiones fundamentales.
- Evaluación y diagnóstico: Diagnosticar de forma puntual las fortalezas y debilidades en el sistema de trabajo. Ello, a través de la evaluación de desempeño al personal.
- Retroalimentación: Fomentar una relación estrecha con los empleados a través de un *feedback* real y cálido, realizándose así de forma constante en cada área del negocio.
- Adaptación: Desarrollar la capacidad de adaptación para poder realizar los ajustes requeridos con el propósito de reducir inconvenientes que puedan convertirse en potenciales problemas. Lo cual evitaría afectar significativamente a la dinámica de la empresa y; por ende, en los resultados.
- Liderazgo: Los puntos mencionados anteriormente deben ser realizados junto con un constante liderazgo adecuado realizado por parte de la gerencia para garantizar su efectividad.
- Evaluación global: Tener la capacidad de realizar estudios y el análisis de forma integral sobre su rendimiento en el sector de consumo masivo. Ello, con la finalidad de realizar una revisión global y poder implementar los cambios requeridos.

5.3.2. Perfil del equipo y estímulos

Dentro de la firma de embutidos marinos se deberá contar con un equipo de colaboradores que reúnan cualidades específicas para ejecutar un adecuado desempeño, respetando así la jerarquía establecida y las normas internas organizacionales. En relación con el giro del negocio, pues se va a requerir contar con personal en las siguientes posiciones:

Gerente General. Es el profesional de mayor jerarquía dentro de la organización, encargado de dirigir la empresa de forma adecuada y materializar los objetivos.

Perfil:

- Título universitario en Administración, Ingeniería Industrial o Ingeniería de Alimentos.
- Indispensable MBA o Maestría especializada.
- Experiencia mínima de dos años como Gerente o Administrador.
- Conocimiento en gestión de empresas.
- Manejo de Microsoft Office a nivel avanzado.
- Liderazgo, motivación y responsabilidad.

Funciones:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que se desarrollan dentro de la organización.
- Establecer los servicios de tercerización necesarios para poder realizar las actividades adecuadamente.
- Administrar los recursos de la empresa y coordinar con los colaboradores que la componen.
- Tomar decisiones importantes frente a situaciones críticas.

- Motivar, supervisar y dirigir el trabajo realizado en la organización.
- Mantener buenas relaciones comerciales.

Asistente Administrativo. Es el personal encargado de realizar actividades administrativas con el propósito de mantener un funcionamiento ordenado en la empresa.

Perfil:

- Técnico o Bachiller en Administración, Contabilidad o afines.
- Experiencia mínima de dos años en cargos similares.
- Manejo de Microsoft Office a nivel avanzado.
- Excelentes habilidades de comunicación, vocación de servicio y responsabilidad.

Funciones:

- Brindar soporte en la planificación y organización de las actividades dentro de la empresa.
- Realizar los cronogramas de compras de insumos.
- Gestionar la documentación interna de la organización.
- Redactar reportes periódicamente.
- Estar en contacto con el personal de ventas y marketing.

Contador. La persona encargada de aplicar, manejar e interpretar la contabilidad de la empresa, que sirven para la toma de decisiones.

Perfil:

- Bachiller en contabilidad.
- Experiencia mínima de dos años.
- Conocimiento, manejo y dominio de sistemas contables.
- Conocimiento y manejo de libros electrónicos.
- Dominio y manejo de estados financieros de manera fehaciente y oportuna.

Funciones:

- Diseñar, gestionar y ejecutar las estrategias económicas y financieras de la empresa.
- Administra e identifica los riesgos financieros.
- Desarrolla los estados contables históricos y proyectados.
- Elabora las planillas de pagos.
- Liquidación oportuna de impuestos y entes reguladores.
- Preparación de información financiera individual y consolidada.

Jefe comercial. Persona encargada de supervisar las ventas y la comercialización de los productos, además de dirigir a los promotores de ventas

Perfil:

- Bachiller de la carrera de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carreras afines.
- Mínimo dos años de experiencia en cargos afines.
- Capacidad de reclutamiento.
- Liderazgo y trabajo en equipos.

Funciones:

- Gestionar y alcanzar la meta de ventas de la cartera de clientes asignada.
- Elaborar propuestas y presentación para los clientes ofreciendo propuestas comerciales.
- Seguimiento de la entrega de los productos a los clientes.
- Vigilar el desempeño de los promotores de ventas.

Jefe logístico. Es el encargado de diseñar procesos como a gestión de inventarios, servicios a clientes, almacenamiento, despacho y transportes; los cuales deben funcionar en óptimas condiciones.

Perfil:

- Bachiller en Ciencias de la Comunicación, Marketing, Administración o afines.
- Experiencia de tres años como mínimo en cargos similares.
- Conocimiento de Marketing digital.
- Motivación, liderazgo y la gestión del talento.

Funciones:

- Definir e implementar los planes de acción para el área logística, lo cual incluye establecer metas a corto y largo plazo.
- Supervisar las actividades diarias de los equipos de trabajo.
- Atender los requerimientos de los clientes.
- Gestionar el lanzamiento de nuevos productos.

Promotores de ventas. Personal encargado de realizar ventas en campo.

Perfil:

- Formación académica mínima: educación técnica completa.
- Experiencia mínima de un año en puestos similares.
- Manejo de Microsoft Excel a nivel básico (deseable).
- Contar con disponibilidad inmediata.
- Proactivo, amable, servicial y conocer el producto con profundidad.

Funciones:

- Elaborar un plan de visitas.
- Ejecutar visitas y manejo de cartera de clientes.
- Identificar de nuevas oportunidades de negocio.
- Realizar la venta de los productos de la organización.
- Aclarar la duda de los clientes.
- Aumentar el *market share* de la empresa en el rubro.

Por otra parte, los estímulos y beneficios para los trabajadores se presentan con la finalidad que se impulse un mayor compromiso del dicho trabajador con la empresa, lo cual mantendrá los niveles de rotación de personal bajos. Estos estímulos se basarán en los siguientes lineamientos:

- Garantizar la seguridad a los empleados.
- Establecer una capacitación constante.
- Respaldar una compensación justa.
- Reconocer el desempeño sobresaliente.
- Fomentar un ambiente de desarrollo constante.
- Asegurar una organización igualitaria.

5.3.3. Estructura inicial

La empresa tendrá un organigrama con una estructura organizacional de tipo funcional en la que se describe y puntualiza sobre las funciones que realizan cada área. Dicha estructura inicia con el Gerente General, quien cuenta con el apoyo de un personal administrativo y un contador. Asimismo, dentro del negocio se encuentran dos áreas. En detalle, la primera encargada de ventas dirigida por un jefe de ventas que tiene a cargo a los promotores de ventas y la segunda encargada del tema del marketing bajo la responsabilidad de un jefe de marketing (ver Figura 17).

Cabe señalar que se establece una Junta General de Accionistas como un órgano de gobierno de la empresa, la cual está formada por cuatro accionistas que se encargan de tomar decisiones claves sobre el funcionamiento empresarial. Por otro lado, la empresa tercerizará las siguientes áreas:

- Producción.
- Almacenamiento.

- Servicios de limpieza.
- Servicios de transporte.

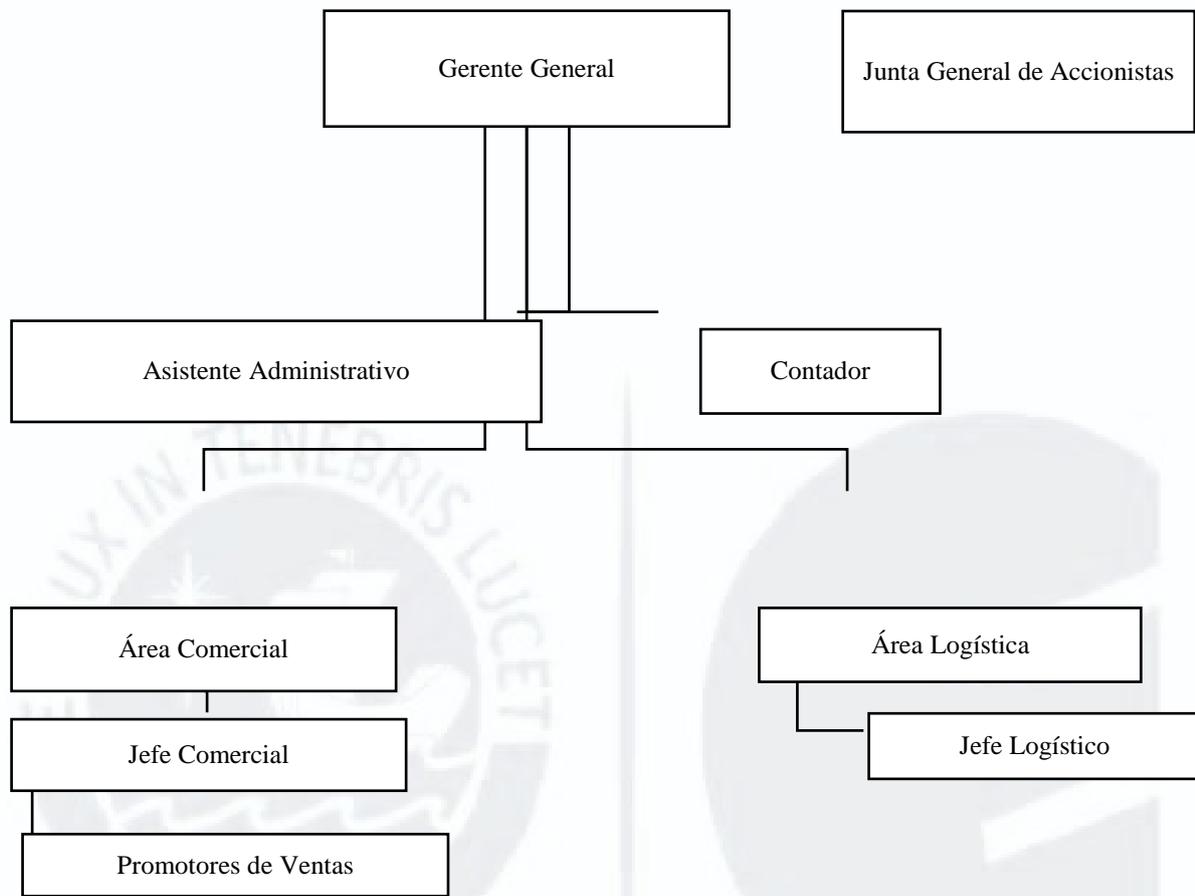


Figura 17. Organigrama del negocio de embutidos con insumos marinos.

5.3.4. Política de remuneraciones

Como se mencionó de manera previa, la empresa tercerizará la producción de los embutidos con insumos marinos y su almacenamiento. Debido a ello, la empresa se encargará exclusivamente de la comercialización de dichos productos; por lo que, la política de remuneraciones, a nivel mensual, se enfocará respecto a dicha actividad comercial (ver Tabla 16).

Tabla 16

Política de remuneraciones

Cargo	Cantidad	Tipo de Trabajo	Periodo	Remuneración
Gerente General	1	Contrato Indeterminado	Indefinido	S/4,500.00
Jefe de Ventas	1	Contrato a plazo determinado	6 meses	S/2,500.00
Asistente Administrativo	1	Contrato a plazo determinado	6 meses	S/1,800.00
Jefe de Marketing	1	Contrato a plazo determinado	6 meses	S/2,400.00
Contador	1	Contrato a plazo determinado	6 meses	S/2,500.00
Promotores de ventas	8	Contrato a plazo determinado	3 meses	S/1,200.00

5.4. Plan Financiero

Tal herramienta viene a ser una parte imprescindible para la planificación de la organización debido a que establece los recursos económicos que se requiere para poder realizar el plan de negocio, determinar los costos, gastos y ganancias obtenidas. Asimismo, permite realizar una evaluación integral a partir de la información económica y financiera obtenida.

5.4.1. Inversiones

El presente proyecto requerirá una inversión en activos fijos (ver Tabla 17 y Tabla 18) durante la etapa previa al inicio de operaciones, ya que se adquirirá los equipos y mobiliarios para que realicen las actividades de comercialización, se realizará trámites legales y administrativos para la implementación del proyecto; asimismo, se incurrirá en gastos de publicidad con la finalidad de captar clientes que compren los productos.

Tabla 17

Activos fijos tangibles

Descripción	Cantidad (unidades)	Costo unitario	Monto
Escritorios	5	S/ 425.00	S/ 2,125.00
Estante	5	S/ 210.00	S/ 1,050.00
Silla de escritorio	5	S/ 120.00	S/ 600.00
Silla de sala de juntas y capacitaciones	14	S/ 80.00	S/ 1,120.00
Televisión de 65 pulgadas	2	S/ 2,200.00	S/ 4,400.00
Mesa de sala de juntas y capacitaciones	1	S/ 1,399.00	S/ 1,399.00
Utensilios de limpieza	1	S/ 200.00	S/ 200.00
Paquete de útiles	1	S/ 450.00	S/ 450.00
Sillón de espera	3	S/ 629.00	S/ 1,887.00
Tacho rejilla	7	S/ 12.00	S/ 84.00
Celulares	9	S/ 650.00	S/ 5,850.00
Router	2	S/ 350.00	S/ 700.00
Laptop	5	S/ 2,500.00	S/ 12,500.00
Aire acondicionado	1	S/ 1,600.00	S/ 1,600.00
Extintor	3	S/ 94.00	S/ 282.00
Impresora Multifuncional	1	S/ 1,110.00	S/ 1,110.00
Total			S/ 35,357.00

Tabla 18

Activos fijos intangibles

Descripción	Monto
Reserva de nombre	S/ 20.00
Elaboración de la minuta	S/ 400.00
Presentación al notario público	S/ 300.00
Elevación de la escritura pública a SUNARP	S/ 90.00
Registro de la marca ante INDECOPI	S/ 534.99
Registro sanitario	S/ 1,000.00
Análisis microbiológico	S/ 200.00
Análisis físicoquímico	S/ 180.00
Licencia de funcionamiento municipal	S/ 150.00
Antivirus	S/ 364.00
Licencia de Microsoft Office	S/ 189.00
Plan de marketing (redes sociales, reuniones con clientes, etc.)	S/ 4,900.00
Acondicionamiento del local	S/ 1,300.00
Total	S/ 9,627.99

5.4.2. Estructura de financiamiento

La estructura de financiamiento hace referencia a la fuente de financiamiento para el inicio de actividades de la empresa; por lo que, para el actual proyecto, el 59% de la inversión inicial sería asumida por los accionistas y el 41% se financiará en base a un préstamo de Mi Banco, una entidad financiera especializada en microfinanzas que establece una tasa de costo efectiva anual (TCEA) del 14.76% (ver Tabla 19).

Tabla 19

Estructura de financiamiento

Descripción	Importe	Porcentaje
Deuda	S/ 125,730.71	41%
Accionistas	S/ 182,666.08	59%
Total	S/ 308,396.79	100%

5.4.3. Capital de trabajo

El concepto de capital de trabajo se enfoca en los recursos que permiten aperturar el proyecto hasta que pueda ser sostenible en el tiempo. Por lo que, para el

negocio de embutidos marinos va a ser esencial para la realización de sus actividades cotidianas en el corto plazo sin que presente inconveniente alguno (ver Tabla 20).

Cabe mencionar que la partida de compra de materia prima e insumos implica a los montos incurridos para tres meses por las especies atún y trucha provenientes del terminal de ventanilla, la condimentación, los envases biodegradables y las etiquetas para el producto embutido en cuestión. Y, por último, aludir que la partida de servicios tercerizados incluye a los montos para tres meses por los servicios de producción, almacenamiento, distribución y limpieza del local.

Tabla 20

Capital de trabajo (tres meses)

Descripción	Monto
Compra de materia prima e insumos	S/ 149,391.00
Sueldos	S/ 65,400.00
Alquiler del local	S/ 12,000.00
Capacitación	S/ 200.58
Prototipo	S/ 1,157.72
Servicios básicos	S/ 1,590.00
Servicios tercerizados	S/ 30,136.80
Imprevistos (10%)	S/ 3,535.70
Total	S/ 263,411.80

5.4.4. Estados financieros proyectados

El negocio de embutidos marinos se plantea lograr en un horizonte de cinco años unos estados contables proyectados, los cuales han partido de datos históricos, los cuales principalmente reflejan un aumento sostenido de los activos empresariales y utilidades favorables desde el primer año (ver Tabla 21 y Tabla 22).

Tabla 21

Estado de situación financiera proyectado

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>Activos</u>					
Activos corrientes					
Efectivo y equivalentes efectivo	370459.03	423784.49	490821.85	621362.27	837360.51
Cuentas por cobrar comerciales	S/ 0.00				
Total activos corrientes	S/ 370,459.03	S/ 423,784.49	S/ 490,821.85	S/ 621,362.27	S/ 837,360.51
Activos no corrientes					
Inmueble, maquinaria y equipo neto	S/ 35,357.00				
Activos intangibles	S/ 9,627.99				
Depreciación	-S/ 7,071.40				
Amortización	-S/ 1,925.60				
Total activos no corrientes	S/ 35,987.99				
Total activos	S/ 406,447.02	S/ 459,772.48	S/ 526,809.85	S/ 657,350.26	S/ 873,348.50
<u>Pasivos</u>					
Pasivos corrientes					
Obligaciones financieras a corto plazo	S/ 51,184.09	S/ 51,181.69	S/ 51,182.55	S/ 0.00	S/ 0.00
Total pasivos corrientes	S/ 51,184.09	S/ 51,181.69	S/ 51,182.55	S/ 0.00	S/ 0.00
Pasivos no corrientes					
Obligaciones financieras a largo plazo	S/ 102,364.25	S/ 51,182.55	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
Total pasivos no corrientes	S/ 102,364.25	S/ 51,182.55	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00

Total pasivos	S/ 153,548.34	S/ 102,364.25	S/ 51,182.55	S/ 0.00	S/ 0.00
<u>Patrimonio</u>					
Capital Social	S/ 182,666.08				
Utilidad del ejercicio	S/ 70,232.60	S/ 104,509.56	S/ 118,219.06	S/ 181,722.97	S/ 215,998.24
Utilidad acumulada	S/ 0.00	S/ 70,232.60	S/ 174,742.15	S/ 292,961.21	S/ 474,684.18
Total patrimonio	S/ 252,898.68	S/ 357,408.23	S/ 475,627.29	S/ 657,350.26	S/ 873,348.50
<u>Total pasivos y patrimonio</u>	<u>S/ 406,447.02</u>	<u>S/ 459,772.48</u>	<u>S/ 526,809.85</u>	<u>S/ 657,350.26</u>	<u>S/ 873,348.50</u>

Tabla 22

Estado de resultados proyectado

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	S/ 1,249,920.00	S/ 1,354,080.00	S/ 1,395,744.00	S/ 1,479,072.00	S/ 1,583,232.00
Costos de ventas	S/ 651,924.00	S/ 701,721.00	S/ 721,639.80	S/ 761,477.40	S/ 811,274.40
Utilidad bruta	S/ 597,996.00	S/ 652,359.00	S/ 674,104.20	S/ 717,594.60	S/ 771,957.60
Gastos administrativos	S/ 442,291.20	S/ 448,036.80	S/ 450,335.04	S/ 454,931.52	S/ 460,677.12
Gastos de marketing y ventas	S/ 4,900.00				
Utilidad operativa	S/ 150,804.80	S/ 199,422.20	S/ 218,869.16	S/ 257,763.08	S/ 306,380.48
Gastos financieros	S/ 51,184.09	S/ 51,181.69	S/ 51,182.55	0.00	0.00
Utilidad antes de impuestos	S/ 99,620.71	S/ 148,240.51	S/ 167,686.61	S/ 257,763.08	S/ 306,380.48
Impuesto a la renta	S/ 29,388.11	S/ 43,730.95	S/ 49,467.55	S/ 76,040.11	S/ 90,382.24
Utilidad/Pérdida	S/ 70,232.60	S/ 104,509.56	S/ 118,219.06	S/ 181,722.97	S/ 215,998.24

5.4.5. Análisis de indicadores

La elaboración de indicadores o *ratios* que evalúen el desempeño financiero van a permitir recopilar grandes cantidades de datos financieros y, posteriormente, identificar áreas que podrían estar siendo problemáticas dentro del negocio. Ello, con el fin de proponer mejoras que encaminen a la empresa con los objetivos empresariales trazados. De forma, que la organización que comercializa embutidos con insumos hidrobiológicos va a tomar en cuenta cuatro indicadores, los cuales se muestran en la Tabla 23.

Tabla 23

Indicadores de desempeño financiero

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rotación del activo total	3.08	2.95	2.65	2.25	1.81
Margen neto	5.62%	7.72%	8.47%	12.29%	13.64%
Endeudamiento patrimonial	0.61	0.29	0.11	0.00	0.00
ROE	27.77%	29.24%	24.86%	27.64%	24.73%

5.4.6. Evaluación de la rentabilidad económica del proyecto

Para poder analizar la factibilidad del negocio de embutidos marinos va a ser preciso establecer el costo del accionista y, consecutivamente, el costo promedio ponderado del capital (WACC). Así poder obtener el VANE y TIRE del proyecto, interpretando así qué tan atractivo y rentable es invertir en dicho negocio. De manera que, en primer lugar, se calcula el costo del accionista por medio del uso del modelo de valorización de activos financieros (CAPM) que inserta el riesgo país, en base a los valores de la Tabla 24, el cual se detalla a continuación:

$$CAPM = R_f + \beta * (R_m - R_f) + EMBIG - PERÚ$$

Tabla 24

Cálculo del costo del accionista

Indicador	Operador	Valor	Fuente
Tasa de riesgo libre - Estados Unidos	R_f	4.40%	Aswath Damodaran (2021)
Rendimiento de mercado (S&P 500)	R_m	13.75%	Aswath Damodaran (2021)
Prima de riesgo	$(R_m - R_f)$	9.35%	Ecuación
Beta desapalancado	β	0.77	Aswath Damodaran (2021)
Riesgo País: EMBIG-PERÚ		1.67%	Banco Central de Reserva del Perú (2021)

El costo del accionista (CAPM) es 13.27%.

En segundo lugar, se procede a calcular el WACC, que viene a ser una tasa de descuento proveniente del financiamiento por fondos propios (accionistas) y endeudamiento (Mi Banco), de acuerdo con su estructura. De forma que, se utiliza la siguiente fórmula, a partir de los valores de la Tabla 25, para estimar dicho costo promedio ponderado del capital:

$$WACC = CAPM * \frac{C}{C + D} + \text{Costo de deuda} * (1 - T) * \frac{D}{D + C}$$

Tabla 25

Cálculo del WACC

Descripción	Valor
C	S/ 182,666.08
D	S/ 125,730.71
CAPM	13.27%
Costo de deuda	14.76%
T	29.50%
C+D	S/ 308,396.79
C/(C+D)	0.59
D/(D+C)	0.41

El WACC del proyecto es 12.10%.

Por último, en la Tabla 26 se exhiben las salidas y entradas netas de dinero que va a tener el negocio desde el año 0 al año 5, los cuales son insumos útiles para hallar

la tasa interna de retorno económico (TIRE), la cual es de 84,01% y mayor al WACC; es decir, se deduce que el proyecto resulta ser rentable. Y, un valor actual neto (VAN), que toma en consideración el costo del accionista, de S/495,526.07, lo cual indica que la puesta en marcha del negocio va a lograr un beneficio mayor a cero y, por ello, debe tomarse la decisión de invertir en el proyecto. Por lo que, se le considera un negocio atractivo para el accionista, dado que supera sus expectativas, y rentable en el periodo 2022-2026.

Tabla 26

Flujo de caja económico

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		S/	S/	S/	S/	S/
		1,249,920.0	1,354,080.0	1,395,744.0	1,479,072.0	1,583,232.0
Ingresos por ventas	-	0	0	0	0	0
Egresos		S/	S/	S/	S/	S/
Personal	65,400.00	256,344.00	321,744.00	321,744.00	321,744.00	321,744.00
Materia prima e insumos	149,391.00	448,173.00	647,361.00	667,279.80	707,117.40	756,914.40
Alquiler del local	12,000.00	36,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00
Equipos, mobiliario, etc.	35,357.00	S/ 0.00				
Plan de marketing	S/ 4,900.00	S/ 0.00	S/ 4,900.00	S/ 4,900.00	S/ 4,900.00	S/ 4,900.00
Servicios tercerizados	30,136.80	90,410.40	126,292.80	128,591.04	133,187.52	138,933.12
Servicios básicos	S/ 1,590.00	S/ 4,770.00	S/ 6,360.00	S/ 6,360.00	S/ 6,360.00	S/ 6,360.00
Capacitación	S/ 200.58	S/ 0.00				
Prototipo	S/ 1,157.72	S/ 0.00				
Acondionamiento del local	S/ 1,300.00	S/ 0.00				
Trámites	S/ 3,088.99	S/ 0.00				
Licencias	S/ 339.00	S/ 0.00				
Impuesto a la renta	-	29,388.11	43,730.95	49,467.55	76,040.11	90,382.24
Imprevistos	S/ 3,535.70	S/ 0.00				
Flujo neto económico	-S/ 308,396.79	S/ 384,834.49	S/ 155,691.25	S/ 169,401.61	S/ 181,722.97	S/ 215,998.24
VANE	495,516.07					
TIRE	84.01%					

5.4.7. Escenarios y análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad refiere a variaciones en parámetros clave del negocio, lo cual se fundamenta al poder ocurrir eventos diferentes, favorables o desfavorables, a los que se espera para la firma de embutidos marinos en su puesta en marcha. De este modo, es crucial tomar en cuenta tres escenarios (optimista, conservador y pesimista) en la que el precio promedio, variable fundamental ante la decidida estrategia de diferenciación, cambie ante una presión al alza (+11%) o a la baja (-11%), respectivamente. En ese marco, en un escenario optimista el VANE es de S/1,030,886.98 y el TIRE de 140.40% ($>$ WACC), lo cual se explica principalmente ante una alta valoración por parte de clientes de los nuevos productos y la falta de un competidor directo. Por otro lado, en un escenario pesimista el VANE es de S/-44,305.97 y el TIRE de 2.69% ($<$ WACC) dado que los productos no llegan a ser muy bien valorados por los clientes y se da la entrada de un competidor directo denominado Dexim S.R.L. (ver Tabla 27).

Tabla 27

Análisis de sensibilidad

Escenario	VANE	TIRE
Optimista (+11% en el precio)	1,030,886.98	140.40%
Conservador	495,516.07	84.01%
Pesimista (-11% en el precio)	-44,305.97	2.69%

5.5. Plan de Implementación y Factores de Éxito

El plan de implementación de la organización comercializadora de embutidos marinos es una herramienta de soporte del plan de negocio desarrollado, la cual se divide en una serie de acciones identificables y se le asigna un tiempo específico para su ejecución de forma exitosa. Asimismo, su realización se presenta a nivel organizacional, en la que se asignan los

recursos eficientemente para que el proyecto se concrete; por lo que esto permite asegurar que el proyecto generará un valor real ante el negocio que se desee realizar.

5.5.1. Fase 1: Definiciones factores de éxito

Con la finalidad de poder desarrollar una implementación del proyecto que sea exitosa; por consiguiente, va a ser indispensable tomar en consideración una serie de elementos que le permitan al negocio alcanzar los objetivos trazados. Lo cual va a implicar distinguirla de sus rivales más cercanos y; por ende, que este tenga un mayor nivel de competitividad.

En tal sentido, Improven Consulting (2014) aseveró que, dentro del sector cárnico, las siguientes cinco competencias garantizarán en el largo plazo un buen desempeño en los resultados y, consecutivamente, convertirse en un actor relevante y dinámico en los mercados:

Comprar adecuadamente. Dado que la materia prima (atún y trucha) constituye el mayor porcentaje del costo total del producto embutido, pues será relevante para los responsables de la gestión de compras del negocio poder evitar ineficiencias. De forma que, se administren las compras en base a su importancia estratégica; detecten óptimamente las necesidades de suministro; utilicen correctamente los recursos financieros; y, por último, clasifiquen, de manera clara y concisa, una cartera de proveedores de acuerdo con la calidad y nivel del servicio.

Aprovechamiento cárnico óptimo. El aprovechamiento de la carne de atún y trucha es primordial para consolidar la rentabilidad del negocio, lo cual se encuentra comprometido con la cualificación de los operarios y las instalaciones del CITEpesquero, donde se realizarán los procesos productivos. Por lo que, va a ser fundamental conocer los focos de pérdida de materia prima en los procesos, tener instrumentos que monitoreen diariamente las pérdidas de rendimiento cárnico y

ofrecer a los operarios una formación en cuanto a técnicas de procesado que permitan aprovechar al máximo la materia prima en cuestión.

Eficiencia de los procesos adecuada. Al tener un componente manual importante en el proceso operativo; por consiguiente, va a ser esencial mantener una productividad que sea adecuada dado que los productos embutidos se caracterizan por ser perecederos; es decir, caducan o deterioran rápidamente. Así, se debe considerar poseer un grado de saturación de los recursos aceptable, tener la capacidad de flexibilidad suficiente para acomodarse ante las oscilaciones que pueda presentar la demanda e implantar un mantenimiento productivo total.

Calidad del servicio correcta. Ante la potencial amenaza de la entrada de nuevos competidores, tal como se desarrolló con anterioridad, otorgar un servicio integral de calidad y atención completa a la cartera de clientes va a conllevar a mantenerla y mejorarla a través de los años. En ese marco, se va a necesitar el establecimiento de una comunicación efectiva con los clientes de los canales, llevar a cabo un control de calidad exigente a los proveedores y estar al tanto permanentemente de los inventarios de productos embutidos con insumos marinos.

Conocer los costos y rentabilidades. Poseer el conocimiento, en forma precisa, de los costos es crucial para la toma de decisiones en cuanto a fijación de los precios, la rentabilidad por tipo de producto, entre otros. De manera que, se va a requerir un control sistemático de los costos y el seguimiento continuo de la rentabilidad por tipo de producto, lo cual fundamenta políticas tales como el crecimiento en volumen, abandono de producto o aumento de márgenes.

5.5.2. Fase 2: Indicadores

Para que se obtengan los resultados esperados del proyecto, es necesario que realicen un seguimiento del progreso que realiza la empresa, lo cual está alineado con

las metas establecidas; por lo que, las empresas realizan diseños de cuadros de control visual (gráficas), de forma que no existan complicaciones la evaluación del desarrollo del negocio implementado; por ello, la manera adecuada para medir dicho progreso hace referencia al uso de indicadores.

El negocio de embutidos marinos va a desarrollar cuadros de control visual con cuatro cuadrantes, los cuales permiten visualizar los principales aspectos del negocio, los cuales son: (a) indicadores financieros; (b) indicadores comerciales; (c) indicadores operativos y (d) indicadores de desarrollo de negocio (ver Figura 18).

Indicadores financieros	Indicadores operativos
Indicador	Indicador
Rotación del activo	Incidencias en la planta
Margen neto	Productos embutidos con defectos
Endeudamiento	Servicios de entrega fallidas
ROE	Rotación de personal
Indicadores comerciales	Indicadores de desarrollo de negocio
Indicador	Indicador
Ingresos por ventas	Satisfacción del cliente
Captación de clientes	Nuevos productos embutidos
Porcentaje de retención de clientes	Número de visitas en redes sociales
Cierre de ventas con pequeños negocios	Participación en ferias saludables

Figura 18. Métricas para el negocio de embutidos marinos.

5.5.3. Fase 3: Implementación del plan

La implementación del plan es la fase donde se realiza el detalle de las acciones que se realizarán para que el proyecto se realice de forma adecuada; asimismo, el desarrollo del plan es relevante, debido a que se describe la manera en que se ejecutará el plan de negocios hasta el inicio de actividades (ver

Tabla 28).



5.6. Conclusiones

En definitiva, se han producido planes de acción para la idea de negocio, los cuales son instrumentos efectivos que conllevan a la puesta en marcha del plan de negocios. Tales intenciones conciernen un enfoque comercial, operacional, de recursos humanos, financiero y de implementación para cinco años. En primer lugar, la perspectiva comercial establece alcanzar un nivel de ingresos por ventas de S/1,582,232. En segundo lugar, el lado operativo determina que el *core* del negocio será la comercialización de los embutidos marinos. En tercer lugar, el plan de gestión del talento señala que la fuerza de ventas será clave para garantizar el logro de los objetivos empresariales. En cuarto lugar, el aspecto financiero determina que el negocio, en condiciones normales y optimistas, será rentable. Y, en quinto lugar, para la implementación será necesario monitorear el cumplimiento de las cinco competencias que consolidan el éxito dentro del sector cárnico y de los indicadores financieros y operativos.

CAPÍTULO VI: Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

Se ha realizado un plan de negocios para la comercialización de una línea de embutidos cárnicos con insumos marinos para el consumo masivo, el cual brinde los productos de embutidos no tradicionales con un aporte nutricional alto y exquisito. A continuación, se presentan las siguientes conclusiones:

- Se identificó un nuevo nicho de mercado sobre los productos de embutidos a base de recursos hidrobiológicos, los cuales son alternativas saludables a comparación de los diversos productos existentes en el mercado.
- Referente a la solución propuesta, se corrobora la existencia de un público objetivo que adquiriría el producto a base de insumos marinos, debido al gran aporte nutricional que posee el producto y a su exquisito sabor.
- La inversión total para realizar el proyecto es de S/308,396.79. De acuerdo con el análisis financiero del proyecto a cinco años, se determinó que el plan de negocios resultó ser rentable, debido a que el VANE estimado es de S/495,516.07 y el TIRE es 84.01%, el cual este último es mayor a la tasa estimada a través del WACC con 12.10%.

6.2. Recomendaciones

Con la finalidad que la organización para la comercialización de embutidos cárnicos con insumos marinos se desarrolle eficazmente de manera que los clientes puedan percibir que los productos ofrecidos son de alta calidad. Por consiguiente, se da a conocer una serie de recomendaciones.

- Contar con certificados para el negocio que reconozcan que se tiene los estándares de calidad necesarios, debido a que la actividad principal de la empresa es la

comercialización de los productos de embutidos cárnicos a base de insumos marinos, lo cual convertiría al negocio en más atractivo y confiable.

- Realizar estudios de mercados periódicamente, porque a través de los años la demanda del mercado sobre el producto ofrecido será distinta y será necesario realizar las investigaciones para pronosticar la demanda en un determinado momento, de esta manera la empresa presenta *stock* del producto para satisfacer las demandas del cliente, en base a ello, se obtendrá una cantidad estimada, la cual comparada con la real resultará en una brecha que debe ser mínima.
- Tomar precauciones por el estado del producto, debido a que el embutido que se comercializará no presenta mayores conservantes que le permita una duración prolongada de su buen estado para su consumo, solo tiene colágeno; por lo que es necesario revisar el estado de los productos a fin de brindar los embutidos adecuados para el consumo de los clientes.
- Buscar nuevas alianzas comerciales para la tercerización de la producción, ya que la empresa tiene como socio a CITEpesquero Callao, el cual fomenta la competitividad, capacidad, innovación y desarrollo de empresas que trabajan con recursos marinos para mejorar la oferta y calidad de sus productos; por lo que, alquila solo instalaciones de la planta para la producción; sin embargo, la empresa debe contratar operarios, con los insumos para que las máquinas funcionen, entre otras, lo cual si alguna máquina se malogrará podría generar mayores costos, inconvenientes y demoras para la empresa; por ello, se busca encontrar un socio que tercerice por completo la producción para evitar la paralización de actividades.

Referencias

- Avdalov, N. (2014). *Beneficios del consumo de pescado*. Montevideo: Dinara-Infopesca.
Obtenido de <https://bit.ly/3zCEibb>
- Asociación de Exportadores. (2020). *Tendencias y hábitos del consumidor 2020 y su impacto por COVID-19*. Obtenido de <https://bit.ly/3t3IbmE>
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados. (2020). Niveles Socioeconómicos 2020. Obtenido de <https://bit.ly/3jtOwF2>
- Andina. (26 de Junio de 2020). Dólar casi estable: moneda peruana con mayor fortaleza en la región ante pandemia. Obtenido de <https://bit.ly/3jDSLOp>
- Abrego, D., Sánchez, Y., & Medina, J. (2017). Influencia de los sistemas de información en los resultados organizacionales. *Contaduría y Administración*, 303-320.
- Agencia Agraria de Noticias. (6 de Agosto de 2019). En nuestro país se consumen 2,5kg de embutidos por persona al año. Obtenido de <https://bit.ly/3mW5iyu>
- Arellano Marketing Investigación Consultoría. (2017). Estudio nacional de consumidor peruano 2017. Obtenido de <https://bit.ly/36lahzm>
- Andía, W., & Paucara, E. (2013). Los planes de negocios y los proyectos de inversion: similitudes y diferencias. *Industrial Data*, 16(1), 80-84. Obtenido de <https://bit.ly/3DBDXyi>
- Arellano. (s.f.). Los sofisticados. Obtenido de <https://bit.ly/3t28rxM>
- Business. (3 de Mayo de 2020). *El comercio electrónico podría crecer 200%*. Obtenido de <https://bit.ly/3gNoxXw>
- Castro, I. (2 de Abril de 2020). *Investigación de mercado en momentos de crisis*. Obtenido de <https://bit.ly/3jtXF0j>

- CEPAL. (2020). *Sistemas alimentarios y COVID-19 en América Latina y el Caribe: Impactos y oportunidades en la producción de alimentos*. Chile: CEPAL. Obtenido de <https://bit.ly/2WGHvHN>
- Chavez, C., Cruzalegui, T., & Reyes, S. (2016). Plan de Marketing para el desarrollo y comercialización del producto “FAST & HEALTHY sano es mejor”, una alternativa sabrosa, saludable y conveniente a la dieta tradicional. (*Tesis de Maestría*). Escuela de Organización Industrial. Obtenido de <https://bit.ly/3zsKcvo>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de la organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Dias, E. (2014). *Plan de negocios Tarqutec: Cerámica de diseño*. (*Tesis de pregrado*). Universidad Nacional de Cuyo. Obtenido de <https://bit.ly/3DzqvEr>
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson.
- D'Alessio, F. (2012). *Administración de las operaciones productivas: Un enfoque en procesos para la gerencia*. México: Pearson.
- Diputación de Granada. (Abril de 2015). Granadaempresas. Obtenido de <https://bit.ly/3kF9GiN>
- El Economista. (15 de Febrero de 2021). PIB de Perú cayó 11.12% en 2020; peor desempeño en tres décadas. Obtenido de <https://bit.ly/3tfq1P9>
- El Peruano. (2020a). Pesca aportará mas de US\$ 1000 Millones al PIB.
- El Peruano. (2020b). Decreto Supremo que establece las medidas que debe observar la ciudadanía en la Nueva Convivencia Social y prorroga el Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID-19. Obtenido de <https://bit.ly/2VbjV5H>

- El Peruano. (2019). Proyectan que la industria alimentaria creció 17% el 2018. Obtenido de <https://bit.ly/3kyx15U>
- FAO. (2020). *Seguridad Alimentaria bajo la Pandemia de COVID-19*. Mexico: FAO. Obtenido de <https://bit.ly/3yxfQX2>
- Ferreira, D. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y desarrollo*, 23(107), 16-23. Obtenido de <https://bit.ly/3BtFM7X>
- Gestión. (19 de Agosto de 2020). Dexim apunta a incrementar ventas en el interior con nueva línea de embutidos marinos. Obtenido de <https://bit.ly/36mGKW3>
- Gestión. (19 de Octubre de 2016). Consumo per cápita de trucha en el Perú se duplicó en solo tres años. Obtenido de <https://bit.ly/38EeKhL>
- Gonzalez, M. (2019). Octogonos de Advertencia: Reduccion de nutrientes criticos. *Industria Alimentaria*, (44). Obtenido de <https://bit.ly/3yxfOyo>
- Hurtado Moreno, I., & Córdoba Martínez, Y. (2017). Comportamiento de los procesos de facturación, glosas y recaudo de cartera en un IPS de tercer nivel de la ciudad de Cali durante el primer semestre de 2016 y primer semestre de 2017. (*Tesis de Doctorado*). Universidad Santiago de Cali.
- Hernandez, S., Fernadez, C., & Baptista, M. (2014). *Metodologia de la investigacion*. (Sexta ed.). D.F, Mexico: Mac Graw Hill. Obtenido de <https://bit.ly/2V2W0W1>
- Hernandez-Ascanio, J., Tirado, P., & Ariza-Montes, A. (2016). El concepto de innovación social: ambitos, definiciones y alcancs teóricos. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (88), 165-199. Obtenido de <https://bit.ly/3gOtuiD>
- Inga, C. (09 de marzo de 2020). Consumo no crecerá en el 2020 ¿El coronavirus influye en esta proyección? *El Comercio*. Obtenido de <https://bit.ly/3juGIIs>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020). *Estadísticas ambientales*. Lima: INEI. Obtenido de <https://bit.ly/3kEgWeS>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020). *Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los hogares*. Lima: INEI. Obtenido de <https://bit.ly/3jssKl0>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020). *Estado de la población peruana 2020*. Lima: Fondo de población de las naciones unidas. Obtenido de <https://bit.ly/3zwShiz>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020). *Variación de los indicadores de precios de la economía*. Lima: INEI. Obtenido de <https://bit.ly/2Y7EdOx>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2019). *Informe técnico de producción nacional*. INEI, Lima. Obtenido de <https://bit.ly/3mPjbPk>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018). *Compendio estadístico Perú 2018*. Lima: INEI. Obtenido de <https://bit.ly/3cWRO0B>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017). *Estadísticas sectoriales*. Obtenido de <https://bit.ly/3t2kVp9>
- Improven Consulting. (2014). *Los cinco factores clave de éxito en el sector cárnico*. Obtenido de <https://bit.ly/3yKrZbh>
- Jaramillo, E. (2009). *Análisis PEST(EL)*. Obtenido de <https://bit.ly/3gKygh2>
- Jimenez, F., & Carballo, J. (1989). *Principios básicos de la elaboración de embutidos. Hojas divulgadoras*, (4). Obtenido de <https://bit.ly/3yWHweO>
- Kantar. (2019). *Hogares peruanos se orientan hacia consumo saludable*. Obtenido de <https://bit.ly/38Hxb58>
- Kotler, P. (2016). *Marketing 4.0*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- La Vanguardia. (10 de Noviembre de 2020). *Estos son los peores embutidos del mercado*. Obtenido de <https://bit.ly/3n6QOr7>

La Vanguardia. (2 de Octubre de 2019). Los residuos plásticos invaden el cuerpo humano.

Obtenido de <https://bit.ly/3BAhDN0>

La Vanguardia. (3 de Agosto de 2018). ¿El pescado es más sostenible que la carne? Obtenido

de <https://bit.ly/3h3Bah3>

Laudon, K. (2016). *Sistemas de Información Gerencial*. México: Pearson.

Llamas, F., & Fernandez, J. (2018). La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación

para el emprendimiento. *EAN*, (84), 79-95.

Luna, F. (2019). Compras pequeñas impulsan el consumo de peruanos. Obtenido de

<https://bit.ly/2V38HQN>

Mamani, F., & Pacco, A. (2018). Diseño técnico de una planta piloto para la elaboración de embutidos en la escuela profesional de ingeniería de industrias alimentarias-UNAS.

(*Tesis de Licenciatura*). Universidad Nacional de San Agustín. Obtenido de

<https://bit.ly/3zwQ32M>

Ministerio de la Producción. (2020). Produce: “Se espera que al 2023 estén formalizados

unos 100 mil emprendedores”. *Industria Alimentaria*. Obtenido de

<https://bit.ly/3yy8t1u>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). Gobierno aprueba decreto de urgencia que

amplía las transferencias de Arranca Perú en más de S/ 2 000 millones. Obtenido de

<https://bit.ly/3t26EsB>

Marin, D. (2017). Calidad de servicio y su relación con la satisfacción del cliente de la

Veterinaria San Rouque de la ciudad de Huanuco 2017. (*Tesis de Licenciatura*).

Universidad Católica los Angeles Chimbote. Obtenido de <https://bit.ly/3gDI4cP>

Macias, L. (2016). Estudio de factibilidad de una planta procesadora de embutidos en

Portoviejo. (*Tesis de Maestría*). Universidad de Guayaquil. Obtenido de

<https://bit.ly/3DmSqrD>

- Martinez, A., & Pedrón, C. (2016). *Conceptos basicos de alimentación*. Obtenido de <https://bit.ly/3DqYsqT>
- Ministerio de la Producción. (2016). *Manufactura es el segundo sector más grande de la Economía, pues posee una participación en el PBI nacional de 13% y concentra el 9.5% de la PEA Ocupada*. Obtenido de <https://bit.ly/3yp5HMe>
- Münch, L. (2016). *Administración Gestión organizacional enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson.
- Organismo Nacional de Sanidad Pesquera. (2021). Plan Estratégico Institucional 2021-2024. Obtenido de <https://bit.ly/2WVNzWL>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). 2020. Perú: Impacto de la COVID-19 en el empleo y los ingresos laborales. Obtenido de <https://bit.ly/3t8py1d>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios*. Madrid: Deusto. Obtenido de <https://bit.ly/3gNCuod>
- Parodi, C. (2020). Impacto economico del COVID-19 en el Perú. Obtenido de <https://bit.ly/38b2JQP>
- Pilarica. (2020). Innovación en la industria alimentaria, tendencias actuales. Obtenido de <https://bit.ly/38b2JQP>
- Points, J. (2020). Conciencia sobre materiales en contactos con alimentos (FCM). *Industria alimentaria*, (44). Obtenido de <https://bit.ly/3yxfOyo>
- Ponce, C. (2020). Material de empaque en la industria alimentaria. *Industria alimentaria*, (44). Obtenido de <https://bit.ly/3yxfOyo>
- Pelta, R. (2013). Design thinking: tendencias en la teoria y en la metodología del diseño. Obtenido de <https://bit.ly/38oBqSU>
- Ruler Analytics. (2021). Average conversion rate by industry and marketing source. Obtenido de <https://bit.ly/3jQfIOH>

- Robbins, S. (2018). *Administración*. México: Pearson.
- Rosa, M., & Carmona, A. (2010). Como afecta la relacion del empleado con el lider a su compromiso con la organizacion. *Universia Business Rewiew*, (26), 112-132.
Obtenido de <https://bit.ly/3gORfHo>
- Sistema Integrado de Estadística Agraria. (2021). Producción Agroindustrial Alimentaria 2019. Obtenido de <https://bit.ly/2Wp8JDm>
- Saha, S. (2020). Cinco tendencias que definen la industria alimentaria pos-COVID. *Industria alimentaria*, (47). Obtenido de <https://bit.ly/38sH4Uj>
- Singh, M. (2012). Marketing mix of 4P's for competitive advantage. *IOSR Journal of Business and Management*, 3(6), 40-45.
- Servicio de Inocuidad e Inspección de los Alimentos Departamento de Agricultura de los Estados Unidos. (2011). Los Embutidos y la Inocuidad de los Alimentos. Obtenido de <https://bit.ly/3yy4e64>
- Steinbeck, R. (2011). El «design thinking» como estrategia de creatividad en la distancia. *Comunicar*, XIX, (37), 27-35. Obtenido de <https://bit.ly/3yzK7oh>
- Tetra Pak. (2021). Índice Tetra Pak 2020. Obtenido de <https://bit.ly/2WltpMw>
- Traverso, P., Williams, B., & Palacios, I. (2017). *La comunicación efectiva como elemento de éxito en los negocios*. Samborondón: Universidad Ecotec. Obtenido de <https://bit.ly/3Bqm25a>
- Unidad de Gestión Estratégica y Evaluación. (2015). *Patrones de consumo de productos hidrobiológicos en el Perú*. Lima: Unidad de Gestión Estratégica y Evaluación.
Obtenido de <https://bit.ly/3kI3eHM>
- Vélez, X., & Ortiz, S. (2016). Emprendimiento e innovación: Una aproximación teórica. *Dominio de las ciencias*, 2(4), 346-369. Obtenido de <https://bit.ly/3ztkh6C>

Villalobos, G., Vargas, M., Rodriguez, J., & Araya, L. (2018). Lean start-up como estrategia para el desarrollo y gestión de emprendimientos dinámicos. *Dimensión empresarial*, 2(16), 193-208. Obtenido de <https://bit.ly/2Y8qZBb>

Villasante, M. (2020). *FREPAP: un partido ultrareligioso colonizador nefasto de la Amazonía*. Obtenido de <https://bit.ly/2V18bTd>

Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios*. Lima: USAID. Obtenido de <https://bit.ly/3BtEFW0>



Apéndice A: Áreas funcionales del análisis AMOFHIT

Administración

La gestión administrativa en una empresa es clave, pues sirve de base para la ejecución y potenciación de las tareas para cumplir con los objetivos marcados y contribuir a la supervivencia y crecimiento de esta. Esto es posible gracias a la aplicación de los siguientes procesos:

- **Planificación:** Diseño de los objetivos de la organización e indicación de los procedimientos para su cumplimiento.
- **Organización:** Ordenar y distribuir equitativamente las tareas recursos entre los miembros de una empresa para que puedan darle el uso correcto y cumplir con las metas marcadas.
- **Dirección:** Seguimiento y motivación de los trabajadores para que puedan realizar las actividades planificadas.
- **Control:** Asegurar de que las actividades se realicen de acuerdo con la planificación.

A continuación, se muestra un listado de los lineamientos que se tendrá en cuenta en la administración de la empresa productora de embutidos de insumos marinos.

- Crear y ejecutar conocimientos relevantes sobre la forma correcta de utilizar y optimizar los recursos disponibles para operar una organización.
- Otorgar efectividad al esfuerzo humano.
- Buscar el crecimiento sostenible de las organizaciones.
- Generar información relevante sobre la forma correcta de tratar los recursos operativos, especialmente los recursos humanos.

- Medir el desempeño y crea información relevante para realizar los cambios relevantes que mejoren el funcionamiento de las organizaciones.
- Reducir los costos operativos.

Marketing

El marketing es uno de los procesos clave para el desarrollo del negocio. Este no solo crea conciencia de marca, sino que aumenta las ventas, hace crecer los negocios e involucra a los clientes. En este sentido la nueva empresa productora de embutidos marinos enfocará su estrategia en el marketing digital. Ello, dado los bajos costos de este y su mayor efectividad en comparación con el marketing tradicional. No obstante, en el estudio de mercado se tendrá en cuenta las preferencias que muestren los clientes potenciales sobre los medios por los cuales deseen recibir información sobre los productos propuestos.

Operaciones

La producción es el área funcional responsable de convertir los insumos en productos terminados a través de una serie de procesos de producción. En ese sentido, el gerente de producción es responsable de que las materias primas se proporcionen y se conviertan en productos terminados de manera efectiva. Así, debe asegurarse de que el trabajo se lleve a cabo sin problemas y debe supervisar los procedimientos para hacer el trabajo más eficiente y agradable. A continuación, se exponen los principales lineamientos en las operaciones productivas de la empresa:

- Se planificará y establecerán estándares y objetivos para cada sección del proceso de producción.
- Se controlará de cerca la cantidad y calidad de los productos que salen de la línea de producción. Todos los empleados supervisarán la calidad en

cada etapa de la producción.

- Se garantizará que las existencias lleguen a tiempo y con la calidad adecuada.
- El área de almacén será responsable de almacenar todas las herramientas, repuestos, materias primas y equipos necesarios para dar servicio al proceso de fabricación. Cuando el abastecimiento no sea confiable, será necesario mantener existencias de reserva y el uso de sistemas de control de existencias computarizado para mantener las existencias en un nivel mínimo pero necesario para que la producción continúe sin obstáculos.
- Se establecerán mantenimientos programados en post de evitar posibles roturas en la cadena productiva.

Finanzas

Sin duda, las finanzas es uno de los aspectos más importantes de un negocio. Con grandes fondos, flujo de caja diario y transacciones continuas, pues administrar y monitorear todo lo anterior se vuelve un reto permanente. Adicionalmente, la gestión de las finanzas influye en la toma de decisiones; por lo que, esta ayuda a la organización a determinar qué, dónde y cuándo gastar, ofrece una mejor visión del estado financiero de la organización, entre otros. A continuación, se exponen, de forma general, los lineamientos que se tendrá en cuenta en la gestión del área financiera de la empresa:

- Se establecerá la asignación de autoridad para las acciones, decisiones financieras necesarias y regulares que pueden incluir la delegación de cierta autoridad.
- Se describirán los posibles conflictos de intereses o transacciones con

información privilegiada.

- Se establecerá la autoridad clara para gastar fondos, incluida la aprobación, la firma de cheques y la nómina.
- Se establecerá la autoridad para celebrar contratos.
- Se identificarán los riesgos financieros, así como el plan de mitigación de estos.

Información

La información es la sangre vital de cualquier empresa u organización, ya que ayuda a dictar cómo las empresas forman estrategias e implementan procesos basados en ellas. Por lo que, ello está en el corazón del crecimiento empresarial, el cual viene a ser un objetivo que amerita dedicarle muchos recursos y esfuerzo. En ese marco, es crucial desarrollar sistemas eficientes de gestión de la información y contratar profesionales calificados para ayudar a implementarlos. A continuación, se exponen los lineamientos generales que se llevaran a cabo en la empresa para la gestión de la información:

- Establecer la propiedad y la responsabilidad de la gestión a nivel empresarial.
- Determinar la información sensible dentro de la empresa, y establecer sus políticas de almacenamiento y custodia.
- Utilizar la tecnología para administrar registros.
- Archivar información vital para la continuidad del negocio y la recuperación ante desastres.
- Controlar y administrar las tarifas de almacenamiento y destrucción de registros.

- Integrar políticas y procedimientos en toda la organización.
- Organizar la formación y la comunicación continua en toda la organización.
- Revisar y auditar para mejorar el sistema de gestión de la información continuamente.

Tecnología

La tecnología ayuda a las empresas a mantener el flujo de datos, administrar contactos, rastrear procesos y mantener registros de empleados. Y como resultado, hace que dichas entidades operen de manera eficiente y efectiva con una mano de obra mínima y a costo reducidos. Asimismo, favorece a las operaciones comerciales al mantenerlas conectadas con los proveedores, los clientes y su fuerza de ventas. En base a ello, la empresa enfocará el desarrollo tecnológico en dos aristas fundamentales:

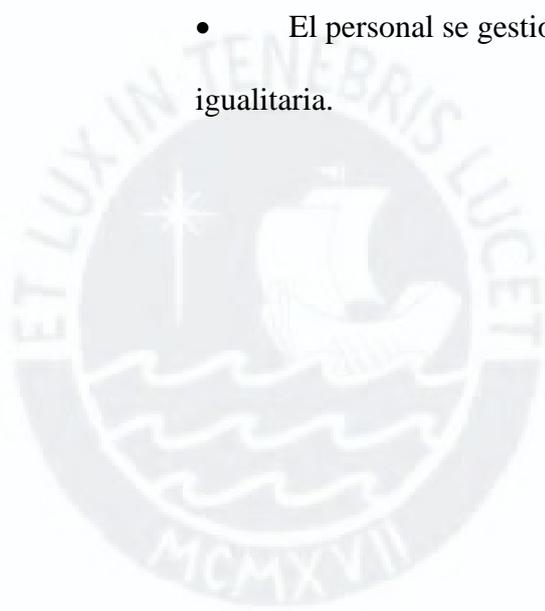
- Utilizar las tecnologías digitales para alcanzar un marketing eficaz.
- Tecnificación de la producción para reducir costos.

Recursos humanos

Impulsar el compromiso de los empleados, la satisfacción laboral y la retención del personal; por consiguiente, va a definir el éxito empresarial en el largo plazo. De manera que, los RR.HH. juegan un papel clave en el desarrollo, refuerzo y cambio de la cultura organizacional.

Así, la remuneración, la gestión del desempeño, la capacitación y el desarrollo, la contratación y la incorporación, y el refuerzo de los valores de la empresa son elementos esenciales de la cultura empresarial que abarcan los RR.HH. Por lo que, tomando en cuenta lo expresado anteriormente, la empresa establecerá los siguientes lineamientos en la gestión de sus recursos humanos:

- Brindar seguridad a los empleados.
- Se realizará una contratación selectiva, teniendo en cuenta los perfiles de cargo de cada uno de los departamentos.
- Se propiciará el desarrollo de equipos autogestionados y efectivos.
- Se velará por una compensación justa y basada en el desempeño.
- Se establecerán planes de capacitación.
- El personal se gestionará bajo el principio de una organización igualitaria.



Apéndice B: Prototipo del set de embutidos marinos

Salchicha de Atún



Salchicha compuesta por una mezcla de atún, aceite de oliva, especia y pan. La cual proporciona saciedad por más tiempo, mayor energía y fuerza para afrontar las actividades diarias. En detalle, cada 100 gramos contienen 18 gramos de proteína, 1 gramo de grasa y un total de 110 kilocalorías.

Chorizo de Trucha



Chorizo de agradable textura, jugosidad y sabor. Gran aporte de proteínas que termina favoreciendo a la disminución de colesterol sanguíneo dada las propiedades de la trucha. Cuenta con un total de 356 kilocalorías, alta digestibilidad y un contenido de grasa del 3% por cada 100 gramos.

Chorizo de Atún



Exquisito chorizo de aleta amarilla, delicioso, de sabor suave y práctico para acompañar en comidas. Tal producto contiene un total de 151 kilocalorías, 360 miligramos de Omega 3 y 17.2 gramos de proteínas.

Salchicha de Salmón



La mejor selección de salmón sin espinas en forma de salchichas. Producto que ofrece alto contenido de Omega 3, sin conservantes, sin lactosa y sin gluten. Por cada 100 gramos contienen 12.4 gramos de proteína, 22.2 gramos de grasa y un total de 255 kilocalorías.

Apéndice C: Encuesta de gustos y preferencias por los embutidos

Dirigido a los consumidores habituales (al menos una vez por semana) de embutidos en Lima Metropolitana, los cuales pertenecen a los sectores socioeconómicos A y B.

Objetivo: El motivo de este documento es servir de instrumento para nuestra investigación con respecto a conocer el comportamiento del consumidor limeño de embutidos. De esta manera, solicitamos a continuación se sirva a responder las siguientes preguntas que tomará aproximadamente unos 15 minutos. Le agradecemos de antemano por su colaboración.

1. Sexo

- Masculino
- Femenino

2. Edad

- 18 - 29
- 30 – 59
- 60 o más

3. ¿Cuál es la procedencia del embutido que consume principalmente?

- Cerdo
- Vaca
- Pollo
- Otros: _____

4. ¿Cuál es la clasificación de embutido que consume con mayor frecuencia?

- Jamón
- Salchicha
- Chorizo
- Otros: _____

5. ¿Con qué frecuencia usted come algún embutido?

- Una a dos veces a la semana
- Tres a cuatro veces a la semana
- Más de 4 veces a la semana

6. ¿En qué momento generalmente consume embutidos?

- Desayuno
- Almuerzo
- Cena
- Otros: _____

7. ¿Cuál es el principal atributo en los embutidos que influyen en su decisión de compra?

- Sabor
- Presentación

- Textura
- Otros: _____

8. ¿Cuál es su marca preferida de embutidos?

- Braedt
- Otto Kunz
- San Fernando
- Otros: _____

9. ¿Cuál es la razón por la que podría reducir el consumo de embutidos?

- Uso de aditivos y conservantes
- Altos en calorías
- Contenido significativo de ácidos grasos saturados
- Otros: _____

Gracias por su colaboración.

Apéndice D: Entrevista de gustos y preferencias por los embutidos marinos

Dirigido a los consumidores habituales (al menos una vez por semana) de embutidos en Lima Metropolitana, los cuales pertenecen a los sectores socioeconómicos A y B.

Objetivo: El motivo de este documento es servir de instrumento para nuestra investigación con respecto a la inserción de una línea nueva de *embutidos marinos*, los cuales se caracterizan por ser *productos saludables con alto contenido en proteínas, bajos en grasas, sin gluten y naturales*. De esta manera, solicitamos a continuación se sirva a responder las siguientes preguntas.

Nota: Adjuntarse el prototipo para el correcto desarrollo de las preguntas.

1. ¿En qué medida se encontraría dispuesto a optar por una nueva línea de embutidos marinos tomando en cuenta la oferta de embutidos tradicionales (de carne, pollo, res, cerdo, etc.) en el mercado? ¿Por qué?

2. ¿Estaría dispuesto a pagar un precio similar o un poco mayor por esta una línea de embutidos marinos dado que tienen un alto contenido en proteínas, están libre de gluten, son bajos en grasas y naturales con respecto a los embutidos tradicionales? ¿Por qué?

-
-
-
3. De acuerdo con el *set* de productos en el afiche (ver el prototipo), ¿cuáles productos, en especial, sí estaría dispuesto a consumir? ¿Por qué?

-
-
-
-
-
4. De acuerdo con el *set* de productos en el afiche (ver el prototipo), ¿cuáles productos no estaría dispuesto a consumir? ¿Por qué?

-
-
-
5. Si en la pregunta tres ha mencionado en su respuesta los productos que sí estaría dispuesto a consumir de la línea de embutidos marinos, ¿Con qué frecuencia lo consumiría? ¿Una a dos veces a la semana? ¿Tres a cuatro veces a la semana? ¿Más de cuatro veces a la semana? ¿Por qué?
-
-



Gracias por su colaboración.