

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Plan de Negocio de una Empresa de Producción y Comercialización de  
Carne de Ovino**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO  
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

César Obed Zavaleta Castro	DNI: 70941674
Herberth Ronnil Ruiz Carpio	DNI: 42375518
Juan Carlos Bohórquez Vásquez	DNI: 42412610
Stefanny Marianella Ríos German	DNI: 45682368

**ASESOR**

Daniel Eduardo Guevara Sánchez DNI: 09412483

ORCID 0000-0002-6374-8062 <https://orcid.org/0000-0002-6374-8062>

**JURADO**

Sandro Alberto Sánchez Paredes  
Nicolas Andrés Núñez Morales  
Daniel Eduardo Guevara Sánchez

**Surco, abril 2022**

## **Agradecimientos**

Se agradece a los docentes de la escuela y a nuestro asesor que, a lo largo de los meses han compartido sus experiencias, conocimientos y motivaciones en este camino de largo aliento. Sin duda, estos gratos recuerdos no serán olvidados, más aún cuando a nuestros nombres se anteponga el grado de magíster.



## **Dedicatorias**

A mi familia, por brindarme la tranquilidad, apoyo y perseverancia en toda mi etapa de crecimiento académico y profesional; lo cual me permite seguir sumando logros para ellos.

Juan Carlos Bohórquez Vásquez.

Agradezco a mi familia, por siempre inculcarme a seguir estudiando, sobre todo mis padres, son el gran ejemplo a seguir. Finalmente, agradezco a mi esposo, porque fue mi compañero en las noches de estudio y supo esperarme con paciencia los domingos después de clases; además de los fines de semana que sacrificamos por estudiar, ahora me toca apoyarlo.

Stefanny Marianella Ríos German.

A mi amada esposa, por ser quien me ha fortalecido en mis momentos de flaqueza. A mis hijos, por ser el motivo de mi lucha constante frente a cualquier objetivo. A mis padres, por ser quienes me enseñaron el valor de luchar día a día para conseguir mis sueños. A mis hermanos, por estar conmigo y ser un apoyo constante en este trayecto de mi vida.

Herberth Ronnil Ruiz Carpio.

Gracias a Dios, mi familia y mi esposa, por el incansable aliento, comprensión y soporte que dieron en estos años a mi persona. Fueron días y noches de conocimiento y fatiga que hoy recuerdo con mucha humildad; y con alegría también puedo afirmar que he cumplido otro objetivo en mi vida.

César Obed Zavaleta Castro.

## Resumen Ejecutivo

Las familias limeñas después de la preocupación causada por la pandemia y varios meses de aislamiento progresivamente retoman actividades con sus seres queridos (e.g., fines de semana parrilleros, almuerzos en conjunto, días de esparcimiento, etc.). Por otro lado, la tendencia de cultura de vida saludable que se adopta en los hogares se convierte en un aspecto clave para optar qué comer. Es por ello que, el presente plan de negocio de Cordero Premium, sobre la comercialización de carne de cordero empacado al vacío, se orienta a buscar la diferenciación del producto desde el desarrollo de la cadena de producción hasta el valor que percibe de este el potencial consumidor. Más aún, se identificaron mercados potenciales en los distritos de Santiago de Surco, San Isidro, Miraflores y La Molina, donde la demanda en productos cárnicos vacunos es alta, siendo los cortes empacados al vacío los que más se consumen. Además, se identificó que aproximadamente el 61% de las personas que viven en los distritos indicados estarían dispuestas a consumir la opción saludable de carne de cordero a través de tiendas virtuales, representando una oportunidad para el plan de negocio, donde la demanda potencial se estima en 315,818 kg para el primer año. En cuanto a la cadena de producción y el ciclo productivo de los ovinos, durante el primer año se cumplen los periodos de preñez y engorde, para luego en el segundo año se proyectan ventas por el valor de S/252,545, recuperándose la inversión a partir del tercer año. En este escenario, durante los cinco primeros años se espera un incremento aproximado anual en el valor de las ventas de 36%, y a su vez se considera que solo se está atendiendo al 3% de la demanda potencial. Finalmente, como parte de su expansión, Cordero Premium planea abrir en el cuarto año una *tienda experiencia* que va permitir diferenciar la propuesta de valor sobre la competencia, brindando mayores alternativas de preparación y con ello incrementar el consumo de esta carne.

## **Abstract**

Lima families after worrying about the pandemic and several months of isolation progressively resume activities with their loved ones (e.g., barbecue weekends, lunch together, recreational days, etc.). On the other hand, the healthy lifestyle trend that is adopted in households becomes a key aspect of choosing what to eat. This is why the current Cordero Premium business plan, on the marketing of vacuum-packed lamb meat, is oriented to seek the differentiation of the product from the development of the production chain to the value perceived by the potential consumer. Moreover, potential markets were identified in the districts of Santiago de Surco, San Isidro, Miraflores and La Molina, where demand for beef products is high, with vacuum-packed cuts being the most consumed. In addition, it was identified that approximately 61% of people living in the targeted districts would be willing to consume the healthy choice of lamb through e-shops, representing an opportunity for the business plan, where potential demand is estimated at 315,818 kg for the first year. With regard to the production chain and the production cycle of sheep, during the first year the periods of pregnancy and fattening are fulfilled, and then in the second year sales are projected at the value of S/252,545, recovering the investment from the third year. In this scenario, an approximate annual increase in sales value of 36% is expected during the first five years, and only 3% of potential demand is considered to be being met. Finally, as part of its expansion, Cordero Premium plans to open an experience store in the area of potential markets and eventually in other districts of Lima in the fourth year.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>viii</b>
<b>Capítulo I: Introducción.....</b>	<b>1</b>
1.1 Planteamiento de la Propuesta de Negocio.....	1
1.2 Misión del Negocio .....	3
1.3 Visión del Negocio .....	3
1.4 Justificación del Negocio.....	3
1.5 Marco de Referencia.....	4
1.6 Resumen .....	6
<b>Capítulo II: Análisis del Entorno e Interno.....</b>	<b>8</b>
2.1 Análisis PESTE .....	8
2.1.1 Análisis político, gubernamental y legal .....	8
2.1.2 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	12
2.1.3 Fuerzas tecnológicas y científicas .....	13
2.1.4 Fuerzas ecológicas y ambientales.....	13
2.1.5 Análisis económico y financiero .....	14
2.2 Análisis de la Industria a la que Pertenece .....	16
2.3 Estructura Competitiva del Mercado.....	18
2.3.1 Nuevos competidores .....	18
2.3.2 Rivalidad entre empresas.....	20
2.3.3 Poder de negociación con compradores .....	20
2.3.4 Amenaza de sustitutos .....	21
2.4 Análisis de Mercado .....	24
2.4.1 Clientes.....	24

2.4.2 Demanda potencial .....	27
2.4.3 Participación de mercado .....	28
2.5 Análisis AMOFITH .....	28
2.5.1 Administración .....	28
2.5.2 Marketing .....	29
2.5.3 Operaciones .....	32
2.5.4 Finanzas .....	33
2.5.5 Información .....	34
2.5.6 Tecnología .....	34
2.5.7 Recursos Humanos .....	35
2.6 Resumen .....	37
<b>Capítulo III: Metodología .....</b>	<b>38</b>
3.1 Design Thinking .....	38
3.2 Canvas Business Model .....	43
3.3 Social Lean Canvas .....	45
3.4 Resumen .....	50
<b>Capítulo IV: Definición del Negocio.....</b>	<b>51</b>
4.1 Consolidación de la Propuesta de Valor (Producto - Servicio - Experiencia) en el Modelo de Negocio .....	51
4.2 Estrategia .....	52
4.3 Propósito de la Marca .....	53
4.4 Objetivos del Negocio (ODN).....	54
4.4.1 Objetivo general .....	54
4.4.2 Objetivos específicos.....	55
4.5 Resumen .....	55

<b>Capítulo V: Planes de Acción.....</b>	<b>56</b>
5.1 Plan Comercial .....	56
5.1.1 Objetivos del área de Marketing y Ventas .....	58
5.1.2 Segmento de mercado .....	59
5.1.3 Buyer person .....	59
5.1.4 Embudo de ventas .....	59
5.1.5 Análisis de futuros competidores .....	62
5.1.6 Política de precios .....	64
5.1.7 Marketing mix .....	65
5.2 Plan de Operaciones .....	67
5.2.1 Capacidad de operaciones .....	70
5.2.2 Ubicación de instalaciones .....	71
5.2.3 Diseño del producto .....	73
5.2.4 Diseño de procesos.....	74
5.2.5 Diseño de distribución de planta .....	78
5.2.6 Costos de las operaciones.....	78
5.2.7 Restricciones, regulaciones y licencias .....	80
5.3 Plan de la Gestión del Talento.....	81
5.3.1 Desarrollo organizacional.....	81
5.3.2 Estructura organizacional inicial.....	82
5.3.3 Política de remuneraciones.....	84
5.4 Plan Financiero .....	85
5.4.1 Inversión inicial.....	85
5.4.2 Estructura de financiamiento.....	86
5.4.3 Capital de trabajo .....	86



5.4.4 Estados financieros proyectados (Estado de resultados y Flujo de caja) .....	87
5.4.5 Análisis de indicadores.....	87
5.4.6 Evaluación de la rentabilidad económica y financiera del proyecto.....	88
5.4.1 Determinación del VAN social .....	90
5.4.2 Análisis de sensibilidad y escenarios .....	92
5.5 Plan de Implementación y Factores de Éxito .....	94
5.5.1 Identificación de factores críticos de éxito (FCE).....	95
5.5.2 Indicadores .....	95
5.5.3 Implementación del plan .....	96
5.6 Resumen del Capítulo.....	97
<b>Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>98</b>
6.1 Conclusiones.....	98
6.2 Recomendaciones .....	99
<b>Referencias.....</b>	<b>100</b>
<b>Apéndice A Encuesta .....</b>	<b>109</b>
<b>Apéndice B Determinación de la Demanda Potencial .....</b>	<b>113</b>
<b>Apéndice C Población Pertenciente a los NSE A y B de los Distritos de Santiago</b> <b>de Surco, Miraflores, La Molina y San Isidro .....</b>	<b>114</b>

## Lista de Tablas

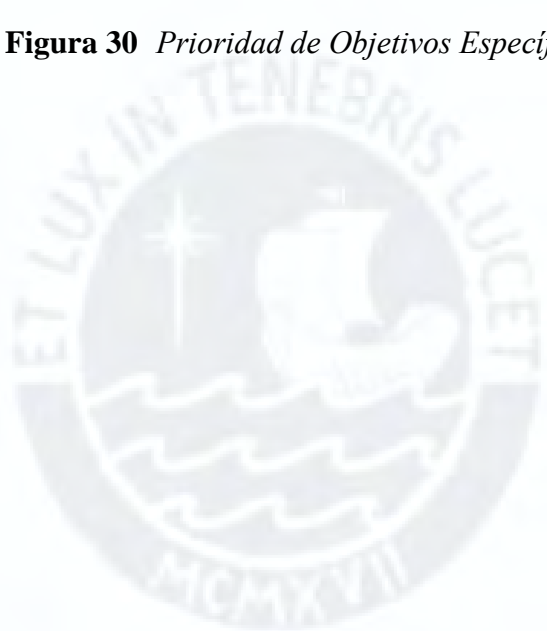
<b>Tabla 1</b>	<i>Características Nutricionales y Diferenciales de las Carnes Rojas y Blancas (en Referencia a 100 g).....</i>	<i>5</i>
<b>Tabla 2</b>	<i>Contenido de Hierro y Zinc en mg por Cada 100 g de Carne de Cordero .....</i>	<i>6</i>
<b>Tabla 3</b>	<i>Ranking de las 10 Mejores Empresas en la Agroindustria Cárnica del Perú.....</i>	<i>19</i>
<b>Tabla 4</b>	<i>Evolución del Consumo Per Cápita de Principales Productos Pecuarios 2007-2017 (kg/Hab./ año).....</i>	<i>22</i>
<b>Tabla 5</b>	<i>Lima Metropolitana: Consumo Per Cápita de Principales Productos Pecuarios 2007-2017 (kg/Hab./año).....</i>	<i>23</i>
<b>Tabla 6</b>	<i>Demanda Potencial de la Carne de Cordero.....</i>	<i>27</i>
<b>Tabla 7</b>	<i>Proyección de la Participación de Mercado de la Carne de Cordero .....</i>	<i>28</i>
<b>Tabla 8</b>	<i>Cortes Comerciales de Carne de Cordero.....</i>	<i>30</i>
<b>Tabla 9</b>	<i>Estrategias de Negocio sobre la Demanda Selectiva .....</i>	<i>54</i>
<b>Tabla 10</b>	<i>Matriz del Perfil Competitivo de Cordero Premium .....</i>	<i>63</i>
<b>Tabla 11</b>	<i>Precios del Kilogramo de Carne de Cordero de Competidores (S/) .....</i>	<i>64</i>
<b>Tabla 12</b>	<i>Precios del Kilogramo de Productos Sustitutos: Carne de Res (S/).....</i>	<i>65</i>
<b>Tabla 13</b>	<i>Desarrollo Poblacional de Corderos.....</i>	<i>71</i>
<b>Tabla 14</b>	<i>Costos de Operación de Cordero Premium .....</i>	<i>80</i>
<b>Tabla 15</b>	<i>Bandas Salariales para los Puestos de Trabajo .....</i>	<i>85</i>
<b>Tabla 16</b>	<i>Inversión Inicial .....</i>	<i>85</i>
<b>Tabla 17</b>	<i>Estructura de Financiamiento .....</i>	<i>86</i>
<b>Tabla 18</b>	<i>Estructura del Capital de Trabajo .....</i>	<i>86</i>
<b>Tabla 19</b>	<i>Estado de Resultados de Cordero Premium (S/) .....</i>	<i>89</i>
<b>Tabla 20</b>	<i>Flujo de Caja .....</i>	<i>89</i>
<b>Tabla 21</b>	<i>Análisis de Indicadores de la Empresa Cordero Premium.....</i>	<i>89</i>

<b>Tabla 22</b>	<i>Evaluación de la Rentabilidad del Proyecto Cordero Premium (S/)</i> .....	90
<b>Tabla 23</b>	<i>Evaluación Económica y Financiera del Proyecto Cordero Premium (S/)</i> .....	90
<b>Tabla 24</b>	<i>Estimación de los Beneficios Sociales al Año</i> .....	91
<b>Tabla 25</b>	<i>Estimación de los Costos Sociales al Año</i> .....	91
<b>Tabla 26</b>	<i>Cálculo de la Rentabilidad Social (S/)</i> .....	91
<b>Tabla 27</b>	<i>Análisis de Sensibilidad: Variable Ventas</i> .....	92
<b>Tabla 28</b>	<i>Análisis de Sensibilidad: Variable Costos</i> .....	92
<b>Tabla 29</b>	<i>Análisis de Sensibilidad: Variable Gastos Administrativos</i> .....	93
<b>Tabla 30</b>	<i>Resumen de Proyección de Escenario (%)</i> .....	93
<b>Tabla 31</b>	<i>Factores Críticos de Éxito (FCE)</i> .....	95
<b>Tabla 32</b>	<i>Indicadores por FCE</i> .....	96
<b>Tabla 33</b>	<i>Plan de Revisión de Indicadores</i> .....	96
<b>Tabla B1</b>	<i>Total de Compradores</i> .....	113
<b>Tabla B2</b>	<i>Demanda Potencial de Carne de Cordero</i> .....	113
<b>Tabla C1</b>	<i>Distribución de la Demanda Potencial (Población Mayor de 18 Años) para la Carne de Cordero por Distrito</i> .....	114

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b>	<i>Evolución del PBI 1989 - 2020</i> .....	15
<b>Figura 2</b>	<i>Prospectiva de la Economía Mundial</i> .....	16
<b>Figura 3</b>	<i>Resultados de Encuesta</i> .....	26
<b>Figura 4</b>	<i>Ubicación de Principales Supermercados de Venta de Carne Roja en Lima Metropolitana</i> .....	31
<b>Figura 5</b>	<i>Modelo de Aplicación Móvil – Logo de Cordero Premium</i> .....	32
<b>Figura 6</b>	<i>Estructura Socioeconómica de la Zona Lima Sur</i> .....	36
<b>Figura 7</b>	<i>Estructura Socioeconómica de la Zona Lima Moderna</i> .....	36
<b>Figura 8</b>	<i>Mapa de Empatía</i> .....	39
<b>Figura 9</b>	<i>Mapa de Usuario, Necesidad e Insight</i> .....	40
<b>Figura 10</b>	<i>Diseño del Proceso de Compra</i> .....	42
<b>Figura 11</b>	<i>Diseño del Proceso de Compra</i> .....	43
<b>Figura 12</b>	<i>Esquema de Presentación de la Metodología Business Canvas Model</i> .....	45
<b>Figura 13</b>	<i>Esquema de Presentación de la Metodología Social Lean Canvas</i> .....	49
<b>Figura 14</b>	<i>Mapa de Valor y Perfil del Cliente</i> .....	53
<b>Figura 15</b>	<i>Proceso de Seguimiento del Pedido</i> .....	57
<b>Figura 16</b>	<i>Modelo Buyer Person</i> .....	60
<b>Figura 17</b>	<i>Embudo de Ventas</i> .....	61
<b>Figura 18</b>	<i>Áreas Funcionales de la Empresa</i> .....	67
<b>Figura 19</b>	<i>Operaciones de Producción de Bienes Físicos y/o Servicios</i> .....	68
<b>Figura 20</b>	<i>Clasificación de las Empresas según sus Operaciones</i> .....	69
<b>Figura 21</b>	<i>Matriz del Proceso de Transformación</i> .....	69
<b>Figura 22</b>	<i>Ubicaciones de Tienda Experiencia, Centro de Producción y Centro de Beneficio de Cordero Premium</i> .....	72

<b>Figura 23</b> <i>Carne Empacada al Vacío</i> .....	73
<b>Figura 24</b> <i>Proceso de Transformación de la Carne de Cordero</i> .....	74
<b>Figura 25</b> <i>Diagrama de Operaciones para el Procesamiento de la Carne de Cordero</i> .....	75
<b>Figura 26</b> <i>Oveja Raza Black Belly</i> .....	75
<b>Figura 27</b> <i>Oveja Semental Raza Dorper</i> .....	76
<b>Figura 28</b> <i>Distribución del Centro de Producción de Cordero Premium</i> .....	79
<b>Figura 29</b> <i>Estructura Organizacional de Cordero Premium</i> .....	82
<b>Figura 30</b> <i>Prioridad de Objetivos Específicos</i> .....	94



## Capítulo I: Introducción

En el presente capítulo se plantea una propuesta de negocio, basada desde la gestión del ciclo productivo de la carne de cordero hasta la venta al cliente final, de cortes empacados al vacío, entregados con el servicio de envío a domicilio. En el 2021 la población limeña aún mantiene normas sanitarias estrictas, a causa de la pandemia de la COVID 19, por lo que las familias han venido adoptando este tipo de servicio con el fin de preservar su salud evitando las aglomeraciones en supermercados y mercados tradicionales. La carne de cordero cuenta con diversas bondades, desde su presentación para la preparación de cortes hasta los propios nutrientes de su carne que, a diferencia de la res, no son tan populares, siendo este un nicho de mercado que se pretende explorar. Así también, se estudia el comportamiento de la demanda de estos alimentos en el ámbito mundial y su impacto en el país. Además, se expone y justifica tanto la visión como la misión de esta propuesta de negocio, así como el marco de referencia que lo sustenta.

### 1.1 Planteamiento de la Propuesta de Negocio

El consumo de productos agrícolas, en especial de carne de consumo doméstico, aumentó en 5% durante el 2016 en el ámbito mundial, ello debido básicamente al incremento en su demanda en los países en desarrollo. En ese sentido, las previsiones realizadas hasta el 2024 en los países subdesarrollados, indican que los niveles de consumo per cápita se mantendrían todavía en menos de la mitad de los de países desarrollados, a pesar de que, en la próxima década, el aumento del consumo de carne debería crecer más rápidamente en los países en desarrollo. La demanda de carne en países como los de Norteamérica y Europa, es la que mayoritariamente sostiene este crecimiento. Además, es preciso mencionar que la carne de mayor demanda proviene de tres actividades ganaderas (i.e., bovina, porcina y avicultura) (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] y Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2017).

El mercado peruano no es la excepción a este crecimiento, puesto que la carne de pollo, res, porcino y ovino forma parte de los alimentos de primera necesidad para los hogares. A su vez, el consumidor a causa de diversos factores, entre ellos el precio, tiene mayor preferencia por la carne de pollo respecto a otras (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2012). Por su parte, Costa et al. (2008) sostuvieron que es frecuente que la carne roja se relacione con aumento de niveles de colesterol en el plasma de la sangre, al presentar altas concentraciones de lípidos y grasas saturadas, ocasionando así, enfermedades cardiovasculares, aterosclerosis, entre otras.

La búsqueda de alimentos más saludables favorece la aparición de un nuevo nicho de mercado. Por otro lado, la carne de mejor calidad composicional (i.e., coeficiente magro-graso), de buen sabor, jugosidad y ternura genera en su conjunto un impacto sensorial en el consumidor, el cual a partir de estos importantes atributos define su decisión de compra (Costa et al., 2008). Asimismo, en el estudio realizado por Cruz et al. (2014), se indica que la carne de ovino contiene bajos niveles de grasa, fortaleciendo aún más la preferencia hacia el cordero que presenta menos *marmoleo* (i.e., cantidad de grasa en el músculo) a diferencia de otras carnes. Además, una característica relevante es que la mayor concentración de grasa es externa, lo cual la hace fácil de retirarse dependiendo del gusto del consumidor. Por otro lado, la grasa contenida presenta mayor proporción de ácidos grasos de tipo insaturados, los cuales son más beneficiosos para la salud cardiovascular.

El plan de negocio de *Cordero Premium*, está orientado a la producción y comercialización de carne de ovino, la cual posee un alto valor nutricional; además este plan es rentable, sostenible y direccionado a las partes interesadas. Es así que, se asegura un alto impacto sensorial del producto, a través de la supervisión minuciosa en toda la cadena de producción, comenzando con la elección de la genética del ovino (Rubio de Miguel, 2015), lo cual es uno de los principales factores que asegura que el producto que se entrega al cliente es

de un buen aporte nutricional; ello soportado con el hecho de que se considera trabajar con razas cárnicas especializadas, las cuales se ha demostrado que ofrecen mejor aporte nutricional que las criollas (Berge et al., 2003).

Como parte del análisis, se efectuó un muestreo del público objetivo a partir de la recopilación de datos cuantitativos mediante una encuesta virtual (ver Apéndice A) a los residentes de los distritos de Surco, Miraflores, La Molina y San Isidro de los niveles socioeconómicos (NSE) A y B, en la cual se logró determinar el potencial total del consumidor, como se muestra en el Apéndice B. Más aún, se plantea realizar la producción y comercialización de carne de ovino en la presentación de empacado al vacío, ofreciendo al cliente valor agregado a través de una tienda experiencia con asesoría personalizada por parte de chefs, servicios de parrilla y artículos promocionales de la empresa (e.g., accesorios parrilleros). Además, se considera el uso de potentes herramientas tecnológicas virtuales como aplicaciones para móviles y páginas web, para posicionar la marca del negocio, de tal manera que se encamine a los futuros clientes a preparar las variedades de platos que se pueden hacer con este tipo de carne.

## **1.2 Misión del Negocio**

Somos una empresa dedicada a producir y comercializar cortes de carne de ovino de alta calidad y aporte nutricional para satisfacción del consumidor limeño, cumpliendo las buenas prácticas de manejo en toda la cadena de producción.

## **1.3 Visión del Negocio**

Ser la empresa líder y reconocida en el mercado cárnico de Lima, a través de la mejora continua de nuestro producto siendo el cliente la principal fuente de respaldo de los productos de calidad que ofreceremos.

## **1.4 Justificación del Negocio**

La demanda de alimentos saludables ha presentado un potencial incremento de 8.3% en los últimos años y esta tendencia sigue en aumento. Sin embargo, el consumo de cordero



aún no es considerado como una opción para el consumidor a pesar del aporte nutricional que este ofrece. Más aún, la carne de cordero tiene mayor aporte nutricional que otras, tal como la res y con un precio de venta menor inclusive, como se muestra en la Tabla 1, donde la carne de cordero aporta mayor cantidad de proteínas y hierro a diferencia del resto. Por ende, existe un nicho de mercado que por desconocimiento no está siendo atendido; además, la escasa oferta existente no logra impulsar el consumo de esta valiosa fuente de proteína animal. A partir de lo expuesto, se identificó la oportunidad de negocio la cual se requiere desarrollar.

### **1.5 Marco de Referencia**

De un tiempo a esta parte, el consumo de carne roja se ha visto limitado a causa de la creciente preocupación por el cuidado de la salud humana, en tanto que las personas han tratado de incluir el consumo de dietas saludables como parte de su estilo de vida.

Adicionalmente, las carnes rojas han sido relacionadas como responsables de enfermedades cardiovasculares (Kontogianni et al., 2008). Por su parte, Reyes et al. (2017) sostuvieron que una correcta alimentación debe aportar todos los nutrientes que necesita el organismo (i.e., hidratos de carbono, grasas, vitaminas, minerales, agua y proteínas). Sobre este último se enfocan los esfuerzos en ofrecer, dentro de una alta variedad de alimentos proteínicos, la carne de ovino, no solo por sus altos valores nutricionales, sino también por una serie de variedades gastronómicas para el buen paladar.

La carne de ovino cuenta como una fuente de zinc (Zn) y hierro (Fe), que representa una parte importante en la síntesis de la hemoglobina de la sangre y la formación de proteínas; además ayuda a procesar grasas, proteínas y carbohidratos. El zinc y el hierro en la carne de cordero se caracterizan por ser de fácil absorción para el organismo, como se muestra en la Tabla 2, la carne de cordero aporta entre 1.5 – 2.0 gr. de Zn y 5.1 gr. de Fe cada 100 gr. Además, su aporte proteico es similar a la carne de res, de tal manera que se convierte

en una opción altamente nutritiva (Hervé, 2013). Complementando esta información, con respecto a los ácidos grasos que se encontraron en el músculo longísimo de la carne de ovinos, solo 32.24% de estos son considerados perjudiciales para la salud (Mamani & Gallo, 2013), valor que es menor al de la carne de ganado bovino (36.2%) (Göncü et al., 2010).

**Tabla 1**

*Características Nutricionales y Diferenciales de las Carnes Rojas y Blancas (en Referencia a 100 g)*

Descripción	Pollo entero (1) con piel	Cerdo chuleta de centro	Salmón del atlántico filete sin piel y sin espinas	Bovino lomo liso	Cordero lomo
Energía (Kcal.)	218	202	172	143	145
Proteínas (g)	17	18	20	22	21
Grasas totales (g)	14	14	10	10	6
Grasas saturadas (SFA) (g)	4	5	3	3	3
Grasas monoinsaturadas (MUFA)(g)	5	6	3	2	2
Grasas poliinsaturadas (PUFA)(g)	4	1	4	1	1
Colesterol (mg)	83	74	34	74	78
Hierro (mg)	2	2	1	2	4

*Nota.* Tomado de *Carne Ovina: Producción, Características y Oportunidades en lo que Hoy Demanda el Consumidor Nacional e Internacional* (Informe de Experto, p. 8), por M. Hervé, 2013. Oficina de Estudios y Políticas Agrarias. <https://www.odepa.gob.cl/odepaweb/publicaciones/doc/9641.pdf>

Además de asegurar el aporte nutricional, se considera en el plan de negocio asumir la comercialización y la cadena de producción completa. Esta última consiste en: (a) selección de las madres, (b) empadre de las mismas, (c) crianza y engorde de los corderos y (d) sacrificio. Tener el propio control y manejo del proceso de la crianza de los ovinos permite medir y evaluar los avances nutricionales, manteniendo los parámetros dentro de intervalos propuestos. A la vez se asegura el bienestar animal el cual es fiscalizado por sus respectivos entes reguladores. Este bienestar se traduce, en tener animales saludables, un adecuado manejo de espacio, buena alimentación, tener la capacidad de mostrar los comportamientos innatos de su ser y que no padezca de sensaciones desagradables de miedo, dolor o sosiego relacionado al maltrato animal (Díaz & Vilcanqui, 2013).

**Tabla 2**

*Contenido de Hierro y Zinc en mg por Cada 100 g de Carne de Cordero*

Descripción	Hierro mg/100g	Zinc mg/100g
Vacuno	2.3-2.6	2.4
Lomo de vacuno	2.0-2.6	1
Cerdo	1.6-2.5	1.3
Lomo de cerdo	1.3-1.7	2.9
Ternera	1.7	1.6
Pechuga de pollo	0.7	-
Salmón	0.5	-
Pollo	1.5	0,7
Conejo	1.5	-
Cordero	1.5-2.0	1.4-3.3
Lomo cordero-Estepa	4.2	5.1
Lomo cordero-Intermedia	3.8	4.4
Lomo cordero-Húmeda	3.8	4.2

*Nota.* Tomado de *Carne Ovina: Producción, Características y Oportunidades en lo que Hoy Demanda el Consumidor Nacional e Internacional* (Informe de Experto, p. 8), por M. Hervé, 2013. Oficina de Estudios y Políticas Agrarias. <https://www.odepa.gob.cl/odepaweb/publicaciones/doc/9641.pdf>

Un aspecto de alta relevancia es que los consumidores hoy en día tienen mayor interés en conocer los problemas ambientales y en colaborar para no agudizarlos más. Además, quieren conocer el origen y con mayor detalle el proceso industrial de los productos que consumen. Se debe resaltar que estas preocupaciones ya pasaron a formar parte del interés del sector ganadero (Abecia & Forcada, 2011). Finalmente, para que estos productos puedan ser comercializados en supermercados, tiendas y demás, se imponen exigencias cada vez más complejas y diversas, generándose programas de control de calidad para los procesos agropecuarios.

## 1.6 Resumen

Para efectos de posicionar una sólida idea de negocio, se requiere además de actitudes personales y profesionales, tener un soporte técnico del emprendimiento y métricas claras que marquen los horizontes en cada actividad a realizar. No obstante, es importante destacar cómo las investigaciones científicas ya realizadas pueden servir de respaldo y guía al desarrollo del presente plan, de tal manera que la idea de negocio esté alineada a estas

investigaciones. En el Capítulo I se detallaron las motivaciones para iniciar este emprendimiento y cómo este puede hacerse posible en el mercado de carnes, siendo la carne de ovino un producto más saludable y nutritivo con respecto a la carne de res y porcino.



## Capítulo II: Análisis del Entorno e Interno

En el presente capítulo se analiza de forma externa e interna la propuesta de negocio. En la parte externa se consideran fuerzas en áreas como en lo político, gubernamental, legal, social, cultural, demográfico, tecnológico, científico, ecológico, ambiental, económico y financiero. Así también, se hace un estudio comparativo de los competidores, el cliente y la demanda estimada que la empresa podría alcanzar, donde se pudo evidenciar el involucramiento del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI) en: (a) las proyecciones de producción cárnica para la demografía peruana, (b) los lineamientos a nivel de crianza, (c) capacitaciones y (d) la promoción de estos productos. A nivel de competidores, se estudian supermercados, el impacto de los mercados tradicionales, la participación de empresas jóvenes con modelos de negocio similares, evidenciando la importancia de tener el control del ciclo productivo de la carne de cordero. En el análisis interno, se estudian las áreas que aborda el análisis AMOFITH (i.e., Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, Información, Tecnología y Recursos Humanos), donde se identifican oportunidades de la empresa cumpliendo con su rol en la sociedad, apoyando a otros pequeños empresarios de su área de acción geográfica.

### 2.1 Análisis PESTE

#### 2.1.1 Análisis político, gubernamental y legal

**Análisis gubernamental.** En el Perú se considera a la actividad ganadera como una de las más importantes debido básicamente a que en ella recaen responsabilidades económicas, sociales y ecológicas. En el contexto actual, el desarrollo de esta actividad depende de las fortalezas que ofrece cada región (i.e., Costa, Sierra y Selva) y del uso de modernas tecnologías de crianza, teniendo como objetivo contar con una ganadería competitiva dentro de una economía regional, nacional y global. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2019), existe una variación incremental sobre la demanda de productos cárnicos en el ámbito mundial de entre 2.0% y

4.8% por año, entre ellos el ovino. Ahora bien, en el país se podrían tener mejores resultados, si se consigue interiorizar la cultura y el beneficio del consumo de la carne en el hábito de vida y salud de los peruanos. Para el Ministerio de Agricultura y Riego (Santamaría et al., 2020), Lima es la ciudad que ocupa el primer lugar en consumo de carne seguida de la ciudad sureña de Arequipa.

Sin embargo, en el Perú todavía la ganadería viene siendo tratada como una actividad ancestral y, prueba de ello, es la domesticación de animales oriundos por parte de los antiguos ganaderos. Tal fue el caso de la alpaca y la llama y, con la llegada de la colonia española, se incorporaron otros animales como los equinos (i.e., caballos), vacunos, porcinos, caprinos (i.e., cabra o chivo) y ovinos (i.e., ovejas), que lograron aclimatarse positivamente a las condiciones geográficas, fortaleciendo aún más dicha actividad milenaria la cual se orienta esencialmente al consumo directo. Esta actividad económica en el Perú se maneja bajo tres modalidades: (a) ganadería comercial, (b) pequeña y mediana ganadería y (c) ganadería con producción subsistente, siendo la primera modalidad la que se enfatiza en el presente plan. Según Santamaría et al. (2019), dentro de las acciones que se están realizando para que el país se convierta en una potencia ganadera, se encuentra la firma de un convenio entre 239 alcaldes distritales de 18 regiones y el MIDAGRI para alcanzar 150 mil hectáreas de pastos cultivados en sierra y selva para el 2021. Esta alianza estratégica permitiría promover la siembra y el manejo y la conservación de pastos y forrajes para mejorar las condiciones de vida de más de 1.8 millones de familias que habitan esas zonas.

Asimismo, el sector tiene la visión de elevar la calidad del ganado y ofrecer al consumidor carne de alta calidad, promoviendo el emprendimiento y el cambio de los sistemas de producción, dando como resultado elevar la calidad de vida de la población. Se debe precisar que la ganadería es la principal fuente de ingresos de familias pobres en algunos lugares del país y la meta es lograr el desarrollo rural sostenido, mejorando el piso forrajero y generando negocios locales. Por ello, el MIDAGRI ha estado implementando el

plan ganadero el cual permitiría el desarrollo integral de esta actividad para los próximos 10 años (2017-2027) (Santamaría et al., 2019).

**Análisis político.** El Perú hace 17 años tenía altos niveles de pobreza (58.7%); pero en el 2018 disminuyó al 20%; así también la esperanza de vida aumentó de 48 años en 1960 a 76 años en el 2016 (Banco Mundial, s.f.). Si bien estas cifras evidencian un desarrollo social, existe mayor desigualdad social a causa de diversos factores como pobreza, inseguridad ciudadana y corrupción. De este último factor, de corrupción, los casos más relevantes son Lava Jato y Cuellos Blancos (Gorriti, 2019) que, hasta el momento continúan en investigación y han estado manchando la imagen de presidentes y de distintos personajes políticos y empresariales. Por su parte, Transparencia Internacional (2021), calificó al Perú con 38 puntos en el Índice de Percepción de la Corrupción (CPI, por sus siglas en inglés) 2020, indicando así que Perú es uno de los países que ha quedado con progreso nulo en tema de corrupción desde el 2012, por otra parte, la población ha perdido identificación política. Además, en el mismo artículo indica que se tiene en discusión las denominadas “leyes esperanzadoras”, la primera, la que impide que todo funcionario acusado de corrupción no pueda ejercer cargos públicos o posiciones de confianza y; la segunda, de rendición de cuentas e integridad en financiamientos políticos, Transparencia Internacional (2021).

Por otro lado, el país se encuentra en emergencia sanitaria por la COVID-19. Las municipalidades han estado recibiendo transferencias millonarias por parte del Estado para mitigar los efectos de la pandemia; sin embargo, los medios de comunicación han evidenciado irregularidades en compras de mascarillas, alcohol, protectores y canastas de alimentos. El Poder Ejecutivo con el fin de mantener un mayor control de los recursos distribuidos, solicitó al Poder Legislativo facultades para ejercer “control concurrente” con ayuda de la Contraloría General. Sin embargo, la opinión de la ciudadanía es que, debido a la elevada cantidad de operaciones, muchas de ellas quedarían fuera del escrutinio (Vivar, 2020).

**Análisis legal.** El Gobierno peruano declaró la Ley 24051 (1985), la cual detalla que es de interés nacional el desarrollo de la ganadería en el país cuyo artículo 2 indica la creación del Fondo Nacional de Fomento Ganadero (FONAFOG). Este instrumento legal fue modificado por la Ley 25161 (1989), la cual incorpora funciones al FONAFOG, como la provisión de vientres y al mismo tiempo asegura la suficiente cantidad de pastos y forrajes para los animales. Sin embargo, en enero del 2004 se presentó el proyecto de ley que buscaba restituir las funciones de este fondo (Centro de Investigación Parlamentaria [CIP], 2004), con el fin de que se siga apoyando a los ganaderos de las zonas más alejadas del Perú. Este proyecto de ley se creó debido a que el 17 de agosto del 2002 se presentó la Ley 27820 (2002) que derogaba el artículo 2 de la Ley 24051 donde se encontraba la creación del FONAFOG.

El Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) es la autoridad nacional competente en producción orgánica, creada por el Decreto Legislativo N°1059 (2008), la cual se encarga de velar por el adecuado manejo de protocolos de erradicación de enfermedades, vacunación y temas referentes a la importación y exportación de animales. Esta institución no cuenta con programas específicos para ovinos; sin embargo, cuenta con programas dirigidos a otras especies que afectan positivamente si se trata de explotaciones mixtas que incluyan crianza de ovinos.

En julio del 2017 se aprueba el Plan Nacional de Desarrollo Ganadero (Resolución Ministerial N°0297-2017-MINAGRI), el cual está vinculado con la creación de una Comisión Sectorial que se encargaría de la supervisión del mismo plan. Además, con este plan se espera que con el apoyo de nuevas tecnologías y la inclusión de nueva genética en la crianza de ovinos y, usando el mejoramiento genético como la principal arma y la creación de núcleos genéticos élitos, exista mejoría en los rendimientos de carcasa de los mismos, esperando pasar de un rendimiento por cordero al destete de 6.8 a 8.21 kg para el año 2027, teniendo en



consideración que el peso promedio actual es de 6.0 kg. Sin embargo, aún existe una restricción importante para el productor en lo que se refiere a la inclusión de nueva genética en sus predios, puesto que los únicos países autorizados para importación de ganado según las regulaciones del SENASA son Nueva Zelanda y Australia, imposibilitando el ingreso de ganado de otros países referentes en engorde de ovinos, como lo son México y España.

### **2.1.2 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)**

En lo que respecta a la cantidad de habitantes, el Perú tiene una población de 32 millones 626 mil habitantes. Si bien se espera un crecimiento de la población del promedio de 1.5%, esta cifra aún no se podría estimar debido a la coyuntura de pandemia en la que se encuentra el país (INEI, 2020a). Se califica como *pobreza* a aquella condición de las personas que tienen un gasto per cápita menor a la canasta básica de consumo alimentario y no alimentario (INEI, 2020b). En ese sentido, según el INEI (2017), en el 2016 el 20.7% de la población se encontraban dentro de la categoría pobreza; sin embargo, cuando se compara este resultado con el obtenido en el 2019, se observa que el indicador disminuyó de forma ligera a 20.2% (INEI, 2020b).

En el aspecto cultura, el Perú es un país con diversas culturas debido al tipo de geografía que posee, incluyendo los diversos climas y paisajes que han propiciado milenariamente el desarrollo de las mismas (Ministerio de Cultura, 2013). Sin embargo, en años anteriores esta multiculturalidad no fue aprovechada propiciándose un alto grado de discriminación y, en consecuencia, se comenzaron a activar distintos programas en pro de la inclusión cultural (Franco et al., 2014). Es por ello que, el Ministerio de Cultura (2013) tiene la responsabilidad de la realización de actividades con el fin de desarrollar una política de la cultura como protagonista de la nación, promoviendo la construcción de una sociedad intercultural y generando derechos que aseguren el respeto hacia la identidad de los pueblos indígenas los cuales suman alrededor de 52 comunidades que aún siguen siendo marginadas.

### **2.1.3 Fuerzas tecnológicas y científicas**

En el Ranking Mundial de Competitividad Digital 2019 (Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial [IMD], 2019), el Perú ha estado ocupando los últimos puestos con puntajes de 48.01 a 54.0 (escala de 0 a 100 puntos). Este ranking evalúa a 63 países en materias como (a) conocimiento, (b) tecnología y (c) preparación para el futuro. En contraparte, los cinco países mejor ubicados en dicha clasificación fueron Estados Unidos, Singapur, Suecia, Dinamarca y Suiza. Si bien la mayoría de los países tuvieron una mejora en el área de Competitividad Digital; en suma, alrededor de 16 países han descendido en el nivel de sus posiciones y los países asiáticos son los que mayoritariamente obtuvieron los 10 primeros puestos. Para el caso de Latinoamérica, la mayoría se ubicó en las últimas posiciones; todo ello debido a la falta de recursos para apoyar el desarrollo tecnológico y; por ende, existe la excelente oportunidad de la generación de conocimiento y el aprovechamiento de la transformación digital.

Así también, el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC, 2016) indicó que el Perú es uno de los países con bajos niveles de innovación. Si bien se tienen resultados de investigaciones dentro de la cartera de proyectos de esta institución, estos no responden a las necesidades sociales, económicas y ambientales, debido a que el investigador no siempre se encuentra vinculado a la problemática nacional; así también no tiene incentivos suficientes, recurso humano calificado, y sumado a los bajos niveles de calidad en laboratorios, se limita el crecimiento en proyectos.

### **2.1.4 Fuerzas ecológicas y ambientales**

El Perú es uno de los países con la mayor diversidad biológica del nuevo mundo, llegando a ocupar el puesto 3 después de Brasil y México (Pacheco et al., 2009) y el puesto 5 en el ámbito mundial (Veiga et al., 2013). Sin embargo, la continua contaminación, así como

actividades como la deforestación indiscriminada en la Amazonía y otras acciones que atentan contra de la conservación de la flora y fauna del país han hecho que muchas especies se encuentren extintas o en vía de extinción (Veiga et al., 2013). Es por ello que existe el Ministerio del Ambiente (MINAM), encargado de velar por la conservación de la biodiversidad peruana, el cual logró elaborar el *Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Ambiental 2017-2021*, mostrando que no solamente tiene como objetivo cuidar la flora y fauna, sino también velar por el ecosistema de la ciudadanía estando a favor de la salud de las personas gracias a la implementación de actividades que se encarguen de la calidad ambiental, las cuales involucran calidad del aire, agua y suelo. Adicionalmente, dentro de su planteamiento se suman diversos esfuerzos que buscan velar por la biodiversidad del país, entre ellos: (a) la implementación de una gestión encargada de aumentar el conocimiento científico de la flora y fauna, (b) el aprovechamiento sostenible del uso de los recursos que ofrece la biodiversidad del país, y (c) la búsqueda de mejores políticas legales con respecto a la protección del medioambiente (MINAM, 2017).

### **2.1.5 Análisis económico y financiero**

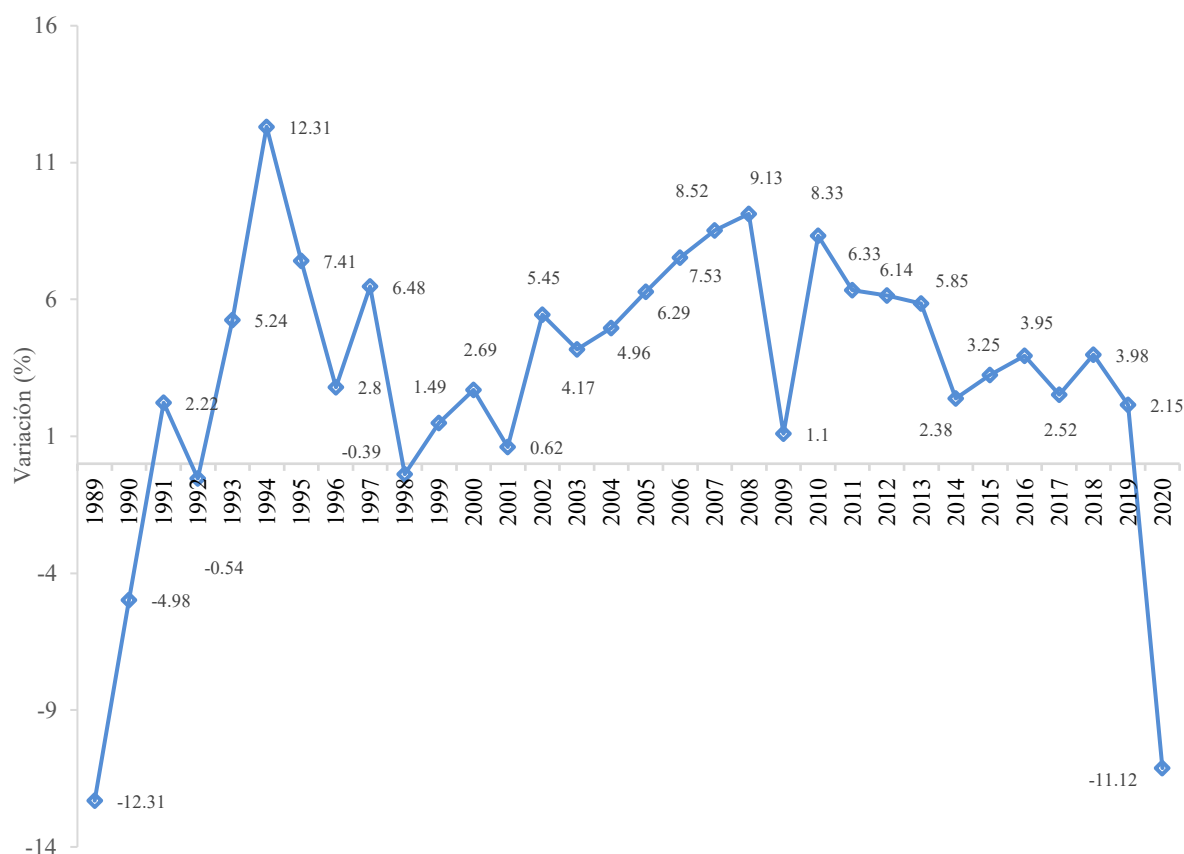
Para este análisis, se consideran dos periodos bien marcados debido a la pandemia que se ha estado viviendo en el mundo desde marzo del 2020 (INEI, 2021). Por su parte, la actividad económica ganadera genera empleo saludable y, en enero del 2021 aumentó la producción en el sector agropecuario en 1.19% con respecto al mismo mes del año anterior, lo cual ha estado soportado por el crecimiento económico que ha mostrado el país a lo largo de los últimos años, exceptuando el 2020, debido a efectos de la pandemia de la COVID-19 (ver Figura 1).

En el 2019 el Perú vendió al mundo un equivalente al 21% de su producción nacional y su valor de importaciones representó el 18% del PBI. Respecto a las exportaciones del país,

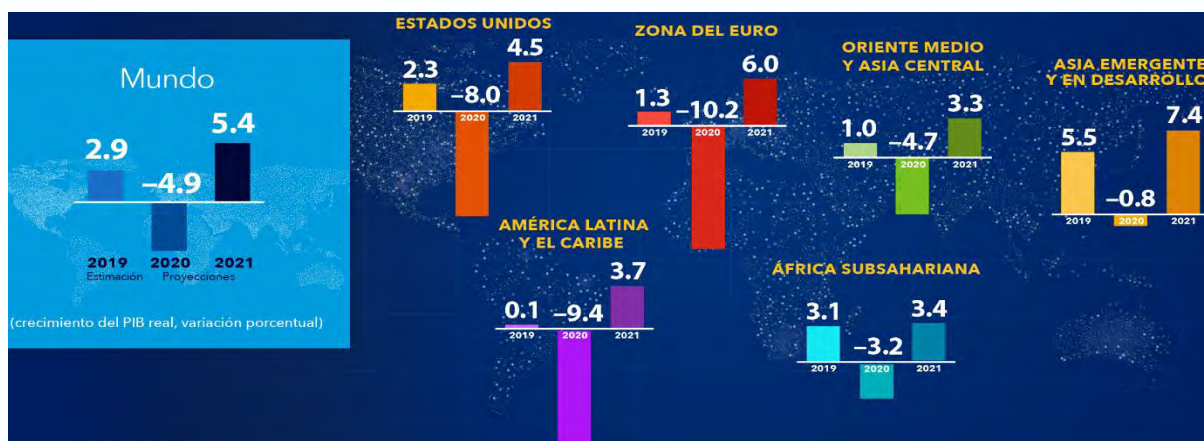
el cobre obtuvo un récord en cuanto a su extracción en el 2019, representando el 30% del valor de todo lo que el país exportó. En el año 2019 se recibieron alrededor de 4.4 millones de turistas que aportaron ingresos por casi US\$4.8 mil millones (Limachi, 2020). Ahora, como consecuencia de la pandemia de la COVID-19, se ha estado afectando seriamente la economía mundial, regiones como la de la Zona del Euro, EE. UU. y América Latina y el Caribe muestran comportamientos negativos de sus indicadores debido al alto nivel de incertidumbre (ver Figura 2). Sin embargo, la proyección del PBI mundial para el 2021 es de 5.4%, soportada por el crecimiento de Asia emergente (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2020).

### Figura 1

*Evolución del PBI 1989 - 2020*



*Nota.* Adaptado de *Producción Nacional* (Informe Técnico No 02 de Diciembre de 2020, p. 2), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021, (<http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-produccion-nacional-dic-2020.pdf>).

**Figura 2***Prospectiva de la Economía Mundial*

Nota. Tomado de Actualización de las Perspectivas de la Economía, por el Fondo Monetario Internacional, 2020, (<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/06/24/WEOUpdateJune2020>).

## 2.2 Análisis de la Industria a la que Pertenece

Es determinante conocer la situación actual de la industria ganadera y cómo se ha estado desarrollando esta desde la etapa de la crianza de los animales que involucra a las comunidades campesinas y sus actividades de pastoreo que repercuten en su dieta alimenticia y como en muchos casos existe una deficiencia en este aspecto debido al bajo aporte nutricional que ofrece el forraje a los animales y la ausencia de suplementos nutricionales, todo ello relacionado a la falta de programas públicos dirigidos al sector ovino. Asimismo, se debe detallar cómo la población de ovino se ha estado estancando a pesar, que el consumo de carne y el costo de ella se han incrementado en los últimos 10 años y cómo los centros de beneficio, mataderos o camales han ido proliferando de una manera poco controlada. Es así que estos aspectos se revisan en la presente sección.

En Resolución Ministerial N°0297-2017-MINAGRI se indica que, el 97% de ovinos tienen una dieta principalmente de pastos naturales, sin aplicaciones de estrategias de pastoreo o suplementos alimenticios. Esta desatención por parte del Estado se traduce en frecuentes enfermedades y carencia de competitividad en mercados externos. Por su parte, el SENASA no tiene programas de nutrición en específicos para ovinos, siendo estos tomados de forma indirecta en referencia a otros animales. Ante esta situación, el MIDAGRI comparte

manuales de crianza, mercado, casos de éxitos y buenas prácticas generales para el mercado de carne.

Los principales problemas que presentan los 53 centros de beneficio formales (i.e., camales) ubicados en el Perú son: (a) la deficiente tecnología e innovación, que es uno de los factores que impide un adecuado desarrollo de los procesamientos, (b) bajos estándares de implementación de buenas prácticas de manufactura (BPM), de análisis de peligros y puntos de control críticos (HACCP, por sus siglas en inglés) y de trazabilidad, (c) la obsolescencia de las maquinarias del faenamiento de cortes especializados, (d) la mínima especialización de los operarios. Todos estos problemas se deben a la falta de un programa de capacitación o enseñanza, sumado a que no existe un correcto manejo de residuos, inclusive en la cadena de frío.

Según Díaz (2013), los mataderos o camales (i.e., faena y beneficio) normalmente son demandados por intermediarios y carnicerías para mercados locales regionales. Ahora bien, de los 53 centros de beneficios anteriormente mencionados, solo cuatro de ellos se encuentran certificados y calificados para exportación. Otro aspecto que sufre este sector es el problema de informalidad puesto que se estima que existen alrededor de 270 operando de forma informal en el ámbito nacional.

En Resolución Ministerial N°0297-2017-MINAGRI se indica que una de las carencias que se encuentra en el Perú, es la falta de instituciones que alienten desde todos los frentes la actividad ganadera con el fin de apoyar sus actividades de investigación, capacitación, promoción y proyección social, la misma que se expresa en contribución al desarrollo nacional y al mejoramiento de la calidad de vida de los agricultores, mediante el diseño y ejecución de proyectos, estrategias y programas para el desarrollo rural sostenible, como en un principio lo fue la Fundación para el Desarrollo Agrario (FDA). Sobre las organizaciones no gubernamentales (ONG), en el Perú operan alrededor de 1,704 instituciones y solo algunas de ellas se orientan al apoyo y fortalecimiento del sector ganadero. Por ejemplo, la creación del Programa de Formación Agraria y de Apoyo al Emprendimiento Juvenil en el Perú

(FORMAGRO) del MINAGRI en el periodo 2015-2020, que cuenta con la participación de la ONG Allpa Perú, trata de beneficiar a los jóvenes productores con mejores capacidades productivas y que tengan mejor visión de transformación agrícola que les permita mejorar las condiciones y las perspectivas económicas existentes. Otro de los principales problemas de la producción ganadera estandarizada es la limitada gestión en el recurso genético.

Según el último censo agropecuario, muestra que en el Perú no se tienen razas especializadas en el sector cárnico, evidencia de ello es que el 80.4% de población ovina es criolla, es decir 9'523,198 animales (INEI, 2013), y el 19.6% son: Corriedale, Hampshire Down y Black Belly. Esta población se distribuye en la sierra en su mayoría con un 94.2%, seguida de la costa y selva que representan el 5.8%. La fuente principal de ingresos del negocio ovino corresponde a la comercialización de carne y lana, llegando a ser de 33,781 y 7,750 toneladas respectivamente, cuya participación en el sector agropecuario fue de 3.02% en el 2019 (Santamaría et al., 2020). Asimismo, en la Resolución Ministerial N°0297-2017-MINAGRI, la población de ovinos en el ámbito nacional ha decrecido en un 22.2% al 2017 en comparación al 2007, mas no con la producción de carne, puesto que esta se mantiene por encima de las 33,000 toneladas desde el 2007, sino en la variación notable del precio por kilogramo, llegando al incremento del 60% de su precio a comparación del 2007.

## **2.3 Estructura Competitiva del Mercado**

Empleando el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (1980), se describe la situación y competitividad del mercado de carne de ovino. En ese sentido, se analizan compradores, proveedores, productos sustitutos, la situación de competencia entre empresas y las nuevas por ingresar.

### **2.3.1 Nuevos competidores**

La aparición de nuevos competidores, y con la acelerada dinámica que existe en los avances tecnológicos, es una preocupación constante para los empresarios; más aún cuando existe la posibilidad de que entren nuevos competidores al mercado con una diferenciación en

sus productos y mayores recursos para utilizar en todos sus aspectos, en la Industria se identifican amenazas altas, medias y bajas las cuales incorporan factores particulares como: (a) diferenciación del producto, (b) requisitos de capital, (c) estructura de costos, (d) acceso a canales de distribución y (d) economía de escala. Es por ello que se considera que estos competidores son una amenaza de nivel medio para Cordero Premium, debido al manejo diferenciado de promoción que tendrá con respecto a otras empresas comercializadoras de carne (Luna, 2014).

El consumo per cápita recomendado es de 20 kg/año, pero en el país la tendencia en el consumo de carne es deficiente. Mientras que el consumo de carne per cápita en algunos países industrializados es alto, en los países en desarrollo como el Perú, este es inferior a 10 kg/año, lo cual se considera insuficiente y con frecuencia causa subnutrición y malnutrición. Entonces, se presenta la oportunidad en el mercado de que existan nuevas ideas de negocio que cubran dichas brechas e impulsen el consumo de este producto (OCDE & FAO, 2017). En la Tabla 3 se muestran las principales empresas del mercado de carne en el Perú que al 2019 se encargan de atender el mercado peruano (“Estas Son las 500 Empresas”, 2019).

**Tabla 3**

*Ranking de las 10 Mejores Empresas en la Agroindustria Cárnica del Perú*

Ranking	Empresa
1	Louis Dreyfus Perú
2	Contilatin del Perú
3	Camposol
4	Palmas del Espino S.A.
5	Cargill Américas Perú
6	Chimú Agropecuaria
7	Sociedad Agrícola Virú
8	Molinos & Cía
9	Danper
10	British American Tobacco del Perú Holding

*Nota.* Adaptado de “Estas Son las 500 Empresas más Grandes del Perú 2019,” 2019, *América Economía*.  
<https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/estas-son-las-500-empresas-mas-grandes-del-peru-2019>



### **2.3.2 Rivalidad entre empresas**

La rivalidad se puede presentar en diferentes formas, esto es, mediante precio, capacidad productiva, publicidad, nuevos productos y capacidad de innovación de procesos. Más aún, en este mercado donde existen muchos compradores y vendedores, se debe identificar a aquellos que estén relacionados con el público objetivo y, una vez que se conozca la situación y proyección de estos, se obtendrían ventajas competitivas. La rivalidad en la industria de comercialización usualmente ocurre cuando las empresas compiten por ser líderes en el mercado utilizando diversas tácticas. Si bien la rivalidad en una industria depende de los objetivos y recursos de las empresas, así como también de la capacidad de reacción ante la conducta de sus competidores, también se pueden identificar algunos factores que influyen en la rivalidad dentro de un sector, como son: (a) tasa de crecimiento del sector, (b) factores externos que cambian las reglas de juego, (c) posibilidad de diferenciación de productos, (d) exceso de capacidad y (e) costos fijos (David, 1986/2003).

Las principales empresas con las que se compete son los supermercados y mercados tradicionales; sin embargo, Plaza Vea, Wong y Vivanda expenden principalmente carne de res por ser más popular, dejando de lado la carne ovina (e.g., falta de variedad en cortes y/o preparaciones). Por otro lado, en los mercados tradicionales se ofrecen precios muy económicos que llegan a hacer dudar al consumidor respecto a su procedencia y trato de la carne. Considerando estos aspectos, Cordero Premium propone: (a) promover las bondades de la carne de cordero, (b) gestionar toda la cadena de producción con el fin de ofrecer variedad al consumidor y (c) usar las redes sociales para mostrar el trato al animal y limpieza del proceso.

### **2.3.3 Poder de negociación con compradores**

El consumo de carne de cordero en el mercado limeño se convierte en un proyecto retador pero sostenible y ello obedece a que Lima representa el menor consumo de carne de

ovino (INEI, 2013). Además, según Resolución Ministerial N°0297-2017-MINAGRI, durante los años se ha observado una disminución del consumo de carne de cordero, siendo el 2017 el año en el cual se presentó el menor consumo per cápita en la población peruana; sin embargo, a pesar de la disminución en el consumo, el productor se pudo beneficiar puesto que el costo por kilo de carne mantuvo un alza representativa en los últimos años.

En este contexto, se enfoca el proyecto en comunicar al futuro consumidor acerca de:

(a) los beneficios nutritivos de incluir este tipo de carne dentro de su alimentación y (b) las facilidades para la cocción de la misma en una variedad de platos; resaltando el aporte proteico que ofrece, y que pueda ser considerado como uno de los principales insumos en la cocina. Además, el consumidor de hoy vela por su salud, los animales y el medioambiente. Por ello, la transparencia de información y visitas a locales (i.e., tienda experiencia y establo) generará la confianza al consumidor que se compra carne limpia, sana y de un lugar de procedencia donde se cumplen los estándares de sanidad. Estos aspectos representan el valor que debe transmitirse al consumidor.

#### **2.3.4 Amenaza de sustitutos**

Los principales sustitutos de la carne de ovino son las de ave, porcino, vacuno, caprino y pescado. En el ámbito nacional, considerando como referencia el año 2017, la carne de ave en general tiene un consumo per cápita de alrededor de 50 kg/año, de pollo (46 kg/año), de pescado (21 kg/año), seguido de la carne de porcino y vacuno con 5 y 6 kg/año, respectivamente, como se muestra en la Tabla 4. Por su parte, la población limeña tiene una alta preferencia por la carne de pollo, pescado, vacuno y porcino, con un consumo per cápita de 80.1, 14.8, 8.2 y 7.4 kg por año, respectivamente, como se muestra en la Tabla 5. Respecto al huevo, debido a que la carne se encuentra diferenciada por su valor proteico, no se considera como amenaza.

**Tabla 4***Evolución del Consumo Per Cápita de Principales Productos Pecuarios 2007-2017 (kg/Hab./ año)*

Año	Habitantes (miles)	Carne									Pescado <sup>b</sup>	Huevo
		Total	Ave <sup>a</sup>	Pollo <sup>a</sup>	Ovino <sup>a</sup>	Porcino <sup>a</sup>	Vacuno <sup>a</sup>	Caprino	Alpaca	Llama		
2007	28,481.9	53.989	27.346	24.747	1.188	4.050	5.835	0.235	0.329	0.142	15.336	9.045
2008	28,807.0	56.819	30.759	28.323	1.159	4.030	5.758	0.224	0.330	0.137	14.889	9.253
2009	29,132.0	60.828	33.420	30.356	1.149	3.981	5.669	0.212	0.357	0.142	16.398	9.224
2010	29,461.9	64.114	35.011	32.287	1.143	4.030	5.837	0.208	0.355	0.138	17.885	9.677
2011	29,797.7	68.049	37.691	33.884	1.183	4.028	5.997	0.207	0.380	0.148	18.944	10.660
2012	30,135.9	71.594	40.689	36.283	1.172	4.110	6.105	0.210	0.387	0.149	19.309	10.420
2013	30,475.1	71.981	41.630	38.580	1.145	4.300	6.256	0.211	0.399	0.137	18.438	11.478
2014	30,814.2	74.946	43.273	40.018	1.117	4.531	6.366	0.200	0.409	0.135	19.459	11.638
2015	31,151.6	78.789	46.266	42.692	1.112	4.710	6.281	0.190	0.383	0.128	20.230	12.399
2016	31,488.6	83.242	48.922	44.636	1.079	5.025	6.266	0.185	0.395	0.126	21.766	12.734
2017 <sup>P</sup>	31,826.0	85.666	50.527	46.525	1.048	5.256	6.039	0.169	0.401	0.126	21.066	13.050

*Nota.* <sup>a</sup> Incluye nacional e importada. <sup>b</sup> Incluye fresco, congelado, curado y enlatado. <sup>P</sup> Preliminar. Tomado de *Anuario Estadístico de la Producción Pecuaria y Avícola 2017* (p. 110), por el Ministerio de Agricultura y Riego, 2018. [http://repositorio.minagri.gob.pe/xmlui/bitstream/handle/MIDAGRI/267/anuario-produccion-pecuaria-2017-261118\\_0.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.minagri.gob.pe/xmlui/bitstream/handle/MIDAGRI/267/anuario-produccion-pecuaria-2017-261118_0.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

**Tabla 5***Lima Metropolitana: Consumo Per Cápita de Principales Productos Pecuarios 2007-2017 (kg/Hab./año)*

Año	Habitantes (miles)	Carne							Pescado <sup>b</sup>	Huevo
		Total	Ave <sup>a</sup>	Pollo <sup>a</sup>	Ovino <sup>a</sup>	Porcino <sup>a</sup>	Vacuno <sup>a</sup>	Caprino		
2007	8,922.5	75.453	51.681	48.585	0.117	3.400	6.668	0.037	13.549	12.455
2008	9,022.5	81.086	58.247	54.422	0.125	3.783	6.220	0.031	12.680	12.688
2009	9,122.5	82.830	59.535	55.082	0.121	4.015	5.939	0.032	13.188	12.740
2010	9,160.4	91.072	64.272	59.123	0.123	4.296	6.014	0.039	16.328	13.260
2011	9,303.8	102.590	71.771	65.879	0.136	5.007	6.664	0.037	18.975	14.954
2012	9,450.6	106.525	74.098	67.443	0.125	5.575	7.199	0.037	19.490	14.620
2013	9,600.1	107.981	74.422	67.954	0.138	6.319	7.649	0.036	19.417	15.121
2014	9,751.7	108.587	74.697	69.956	0.135	6.559	8.280	0.033	18.883	15.814
2015	9,904.7	108.957	75.286	70.677	0.122	6.496	8.350	0.025	18.678	16.379
2016	10,059.2	109.124	77.766	73.220	0.117	6.859	7.920	0.024	16.437	16.742
2017 <sup>P</sup>	10,218.0	117.435	86.891	80.133	0.104	7.431	8.228	0.016	14.764	17.072

*Nota.* <sup>a</sup> Incluye nacional e importada. <sup>b</sup> Incluye fresco, congelado, curado y enlatado. <sup>P</sup> Preliminar. Tomado de *Anuario Estadístico de la Producción Pecuaria y Avícola 2017* (p. 112), por el Ministerio de Agricultura y Riego, 2018. [http://repositorio.minagri.gob.pe/xmlui/bitstream/handle/MIDAGRI/267/anuario-produccion-pecuaria-2017-261118\\_0.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.minagri.gob.pe/xmlui/bitstream/handle/MIDAGRI/267/anuario-produccion-pecuaria-2017-261118_0.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

El proceso de crecimiento de los ovinos implica una afianzada y segura relación con los abastecedores de alimentos. Para ello, se establece una relación comercial con los principales molinos de la zona donde solo se deben considerar proveedores certificados que aseguren la pureza de los insumos. Se debe señalar que la capacidad de pilado de la industria molinera en el Perú es de 991.9 t/h, siendo equivalente a ocho millones de toneladas al año (MIDAGRI, 2015). Para Cordero Premium, los principales molinos se encuentran ubicados al sur de Lima Metropolitana, específicamente entre Lurín y Cañete (Resolución Ministerial N°0297-2017-MINAGRI). Estos molinos realizan y cumplen con una determinada mezcla basada entre forraje y suplementos concentrados, los cuales son requerimientos nutritivos que se necesitan para el engorde del ovino.

Al haber centros de distribución de alimentos descentralizados y de fácil acceso, se ofrece la facilidad para que aparezcan negocios dedicados a la producción y comercio de diferentes especies de animales, como lo es el ganado vacuno, porcino, ovino y aves de corral. Es así que se da apertura al ingreso de nuevos competidores al mercado, los cuales ofrecen la mayor cantidad de oferta en este tipo de carne. Una preocupación constante en este sector es el incremento del consumo de la proteína de fuente vegetal la cual ya está siendo tendencia en el ámbito mundial.

## **2.4 Análisis de Mercado**

Se analizó el mercado a partir de una muestra de 285 personas que respondieron una encuesta. De esta manera, se identificaron no solamente los clientes, sino el potencial de compra y la posible demanda futura.

### **2.4.1 Clientes**

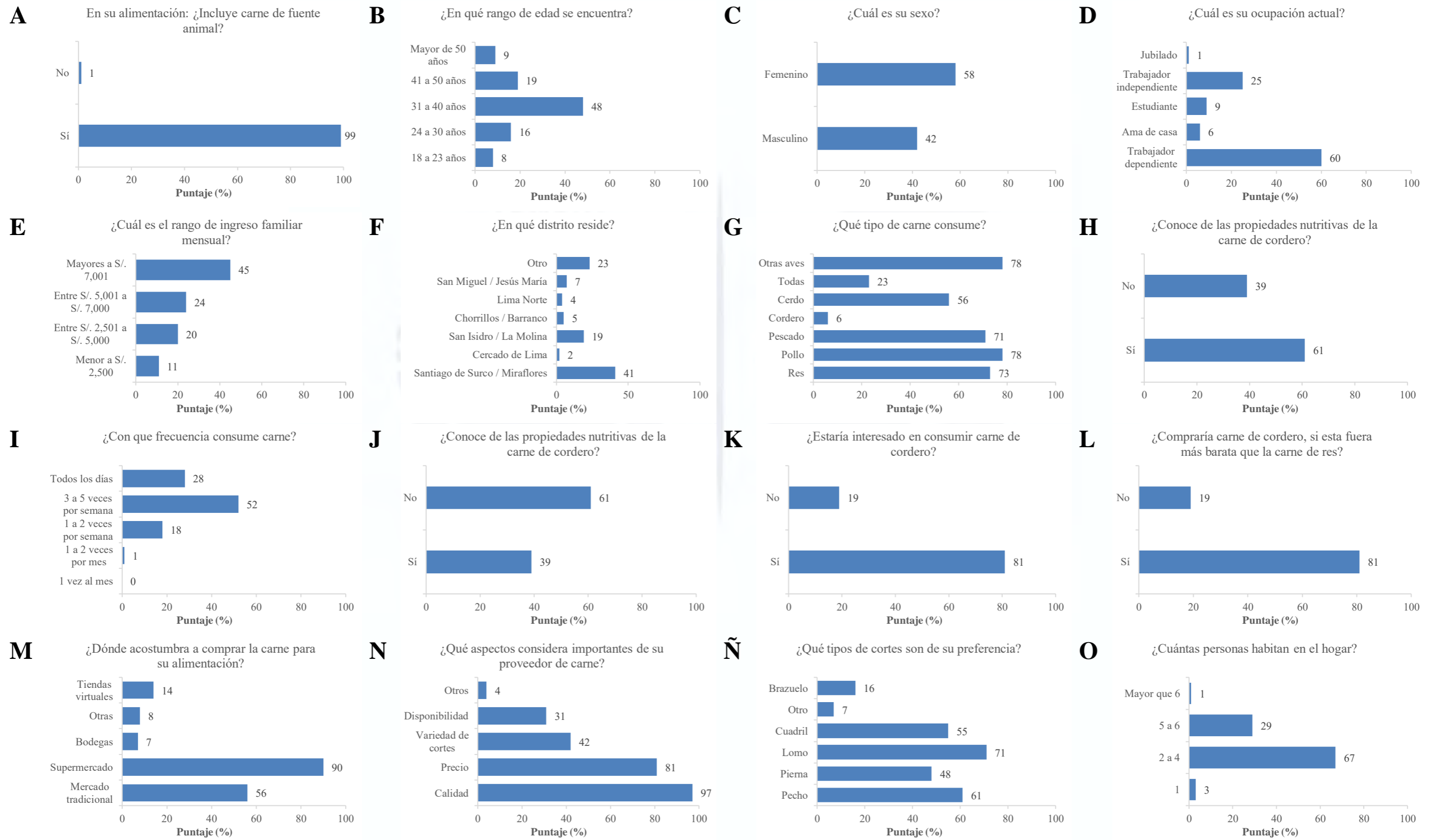
De acuerdo con los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a un grupo de 285 personas, se obtuvo una variedad de información relevante para el negocio, siendo una

de las más importantes a rescatar, el perfil de los clientes potenciales. De acuerdo con los resultados que se obtuvieron a través de la encuesta realizada a un grupo de 285 personas, se obtuvo una variedad de información relevante para la propuesta de negocio, siendo una de las más importantes a rescatar, el perfil de los clientes potenciales. Se debe indicar que el 99% del público encuestado respondieron que consumen proteína de fuente animal (ver Figura 3A).

Por otro lado, el 61% desconocían sobre las propiedades nutritivas de la carne de cordero. Considerando que el rango de edad del público objetivo se ubica entre los 24 y 50 años, se determinó en la encuesta la distribución del nivel socioeconómico (NSE) del público objetivo donde el 69% pertenecen a los NSE A y B (ver Apéndice C). También se identificaron que los supermercados y los mercados tradicionales son los canales más frecuentados y comunes para el público con el 90% y 56%, respectivamente (ver Figura 3M). Más aún, el 52% de los encuestados respondieron que su frecuencia de consumo de carne está en el rango de tres a cinco veces por semana y el 28% indicaron que es diario (ver Figura 3I). La distribución de cortes de preferencia fue lomo (71%), pecho (61%), cuadril (55%), pierna (48%), brazuelo (16%) y otros (7%) (ver Figura 3Ñ).

En cuanto a la distribución geográfica, el mayor número de encuestados pertenecieron a los distritos de Santiago de Surco, Miraflores, San Isidro y La Molina (ver Figura 3F). Adicionalmente, en lo que se refiere a tamaño del hogar, se identificó que el 67% están conformados por entre dos y cuatro habitantes y el 29% están conformados por entre cinco y siete personas (ver Figura 3O). Además, como se había previsto, la carne de pollo y de otras aves es el consumo preferido, puesto que el 78% de los encuestados respondieron que lo consumían, seguido por la carne de res (73%), de pescado (71%), de cerdo (56%) y de cordero (6%) (ver Figura 3G).

**Figura 3**  
Resultados de Encuesta



Finalmente, a partir de la encuesta es muy relevante indicar que la disposición a comprar carne de cordero fue de 81% y si fuera más económica que la carne de res la preferencia aumentaría al 84% (ver Figuras 3K y 3L). Además, las características que aportan valor para el cliente fueron: calidad (97%), precio (81%), variedad de los cortes (42%) y disponibilidad del producto (31%) (ver Figura 3N). Más aún, las posibles formas de preparación más comunes de la carne de cordero fueron en: estofado y seco (56%), parrilla (51%), horno (45%), asado (33%) y olla (32%).

#### 2.4.2 Demanda potencial

La demanda potencial de la carne de ovino se determina en función de tres principales factores que se identificaron en la encuesta. El primero fue la receptividad del futuro cliente hacia el consumo de carne; en ese sentido, quedó evidenciado que el 81% de los encuestados estarían dispuestos a consumir carne de cordero, mostrando una oportunidad para la introducción del producto en las comidas de las familias limeñas. El segundo factor fue que el público estaría dispuesto a efectuar su compra a través de tiendas virtuales; si bien solo es el 61% de los encuestados, aun así, representa un valor significativo respecto al total del público objetivo. El tercer factor fue la importancia del precio del producto para el cliente, dado que al saber los encuestados que la carne de cordero era más económica que la de res, la receptividad aumentó a un 84%, aumentando de esta manera en tres puntos la demanda potencial. El cálculo detallado de esta demanda se muestra en la Tabla 6.

**Tabla 6**

#### *Demanda Potencial de la Carne de Cordero*

Concepto	Cantidad
Cientes potenciales	287,200
Venta potencial anual	
Volumen (kg)	287,200
Valor (S/)	10'052,000

*Nota.* Elaborado a partir de encuesta realizada y de *Estudio de Opinión - Provincia de Lima (Informe Técnico): Anexo 1: Distribución Poblacional*, por Ipsos, 2018, ([https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-06/anexo\\_1\\_distribucion\\_poblacional\\_junio\\_2018.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-06/anexo_1_distribucion_poblacional_junio_2018.pdf)); y de *Perfiles Socioeconómicos Perú 2019* (Informe), por Ipsos, 2019. Autor. En el dominio público.



### 2.4.3 Participación de mercado

A partir de los resultados de la encuesta, se cuantificó que el 84% de la población estarían dispuestos a consumir carne de cordero; sin embargo, solo el 5.6% lo consumen. Ello se debe a un desconocimiento de las propiedades nutritivas que contiene este producto y a la percepción que se tiene de ser una carne más cara que la de res. Por ello, el plan de negocio propuesto pretende iniciar atendiendo el 2.07% (que representa un total de 287,200 kg por año) del mercado objetivo en el primer año y en el quinto año 9.87%. Adicionalmente, un factor que se ha considerado para la participación de mercado fue el ingreso del producto al canal moderno de venta como supermercados puesto que son los más concurridos por el público objetivo. En la Tabla 7 se muestra cómo se incrementa la participación de mercado para el período 2022-2026.

**Tabla 7**

#### *Proyección de la Participación de Mercado de la Carne de Cordero*

Concepto	Período				
	2022	2023	2024	2025	2026
Participación de mercado (%)	2.07	3.10	4.36	7.41	9.87
Demanda potencial (kg)	287,200	295,816	304,690	313,831	323,246
Proyección de ventas					
Volumen (kg)	5,955	9,161	13,275	23,244	31,903
Valor (S/)	190,572	293,145	424,796	743,820	1'020,905

*Nota.* Cálculos realizados a partir del crecimiento de la demanda potencial anual de 5%. Elaborado a partir de encuesta realizada y de *Estudio de Opinión - Provincia de Lima (Informe Técnico): Anexo 1: Distribución Poblacional*, por Ipsos, 2018, ([https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-06/anexo\\_1\\_distribucion\\_poblacional\\_junio\\_2018.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-06/anexo_1_distribucion_poblacional_junio_2018.pdf)); y de *Perfiles Socioeconómicos Perú 2019* (Informe), por Ipsos, 2019. Autor En el dominio público.

## 2.5 Análisis AMOFITH

### 2.5.1 Administración

Cordero Premium inicialmente propone una estructura organizacional compuesta por una Gerencia General a cargo de un administrador quien representa los intereses de los inversionistas y también con las áreas de Operaciones, Sanidad y Marketing y Ventas. A su vez, estas áreas presentan una estructura de trabajo de tipo Fayol (2003) donde cada trabajador cuenta con un único jefe.

La empresa considera aplicar prácticas de gobierno corporativo transparente y sostenible con sus grupos de interés, como también una estrategia de negociación con proveedores como: molinos (como proveedores de alimentos) y centros de beneficio, además de contar con socios estratégicos como Rappi y Pedidos Ya. Asimismo, se considera aplicar prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE) tales como: (a) donar el cuero obtenido de los corderos a diversas ONG que velen por el bienestar de las personas que viven en condiciones de extremo friaje; (b) donar los ingresos de la venta de guano que se genera en el establo a albergues de mascotas; y (c) asegurar la entrega de carne libre de hormonas en toda la etapa productiva, así mismo para el caso de antibióticos y antiparasitarios estos no serán suministrados en los últimos dos meses, con el objetivo de evitar rastros de estos medicamentos en la carne.

### **2.5.2 Marketing**

**Producto.** Para Cordero Premium, la calidad del producto que se ofrece al cliente es lo más importante para alcanzar la visión del negocio. Para ello, se debe trabajar desde el inicio de la cadena de producción con la genética apropiada; es por esta razón que se escogieron dos razas (i.e., Blackbelly y Dorper). La primera aporta la *prolificidad*, lo cual indica que las ovejas de esta raza son capaces de producir hasta tres crías por parto, asegurando de esta manera que se tenga la mayor cantidad de corderos para que sean destinados a la etapa de engorde. Sin embargo, esta raza no es cárnica; es decir, tiene bajo nivel de conversión alimenticia (i.e., indicador sobre la capacidad de convertir en carne cada kilogramo de alimento ingerido). Por esta razón, se emplea un padrillo de raza Dorper, el cual se caracteriza por tener un alto nivel de conversión alimenticia pero baja prolificidad. Es así que, empleando ambas razas, se logra obtener mayor cantidad de corderos por parto y con una alta conversión alimenticia.

Otro aspecto importante para el producto es el alto aporte nutricional que ofrece. En ese sentido, a pesar de ser una carne considerada dentro del grupo de “carnes rojas”, es una fuente saludable de proteínas y aporte de antioxidantes, lo cual es valioso para la salud del

consumidor. Es por ello que la carne de cordero podría convertirse en la predilecta del futuro cliente, sobre todo si este, toma mayor conciencia sobre su salud. Además, existe una variedad de cortes de carne de cordero en la presentación de empacado al vacío de acuerdo con el gusto del consumidor, como se muestra en la Tabla 8.

**Tabla 8**

*Cortes Comerciales de Carne de Cordero*

	Corte	
	Principal	Comercial
Pierna		Pierna entera Pierna deshuesada Chuleta de pierna
Costilla		Costillar Chuleta de costilla Costilla francesa
Lomo		Lomo redondo Lomo largo Lomo fino
Brazuelo		Brazuelo entero Brazuelo trozado
Pecho		Chuleta Filete

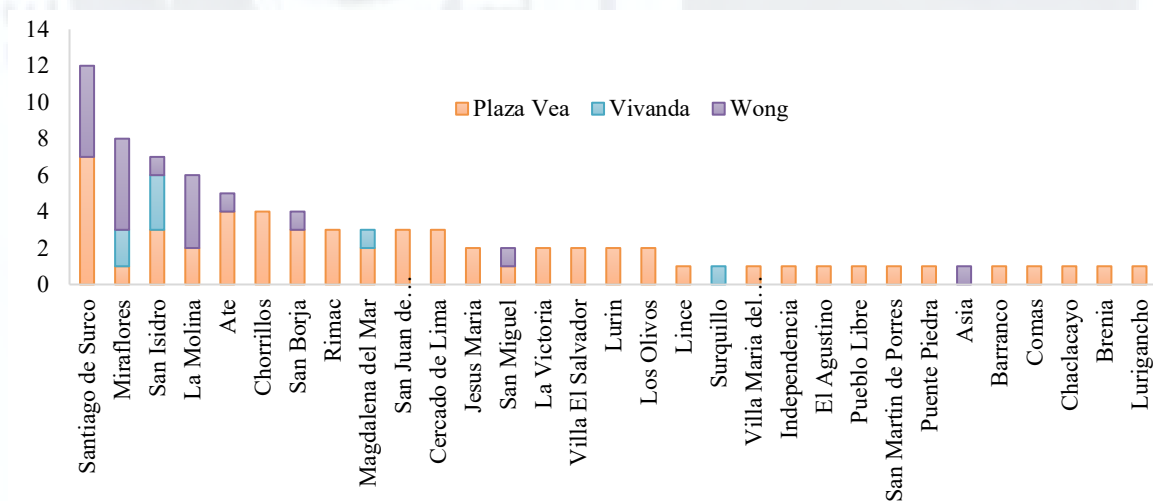
**Precio.** Cordero Premium propone que los precios de los productos que se ofrezcan sean mayores al del promedio de los que se comercializan en los mercados convencionales. Esta propuesta es coherente y conveniente puesto que se ofrece valor agregado al consumidor final sin la necesidad de sacrificar algún margen para la empresa. Además, se tiene la ventaja de contar con el ciclo completo de comercialización, lo cual permite reducir costos y consecuentemente se obtienen mayores utilidades. Ahora bien, Cordero Premium propone que los precios de sus productos (i.e., carne de ovino) sean menores al de los de carne de res. En ese sentido, se obtuvieron los precios por kilogramo de estos dos últimos supermercados representativos (e.g., Plaza Vea, Wong y Vivanda), resultando un precio promedio de S/49.34 por kilogramo de carne de res; además se identificaron 15 cortes comerciales. Por último, se obtuvo en los mercados tradicionales precios referenciales del kilogramo de carne de cordero

a S/28.00, siendo estos los cortes más populares; entonces se propone que los precios de los productos que ofrezca la empresa se ubiquen en el rango de S/33.00 y S/55.00 por kilogramo, siendo los mayores precios para los cortes más exclusivos.

**Plaza.** El mercado objetivo de Cordero Premium lo conforman los distritos de San Isidro, Miraflores, La Molina y Santiago de Surco. Y para atenderlo, la empresa se propone contar con una tienda experiencia en este último distrito. El perfil del cliente potencial se define como perteneciente a los NSE A y B y con una edad de entre 18 y 46 años. Se debe resaltar que 33 supermercados (i.e., Plaza Vea, Vivanda y Wong) operan en los cuatro distritos ya indicados (ver Figura 4), los cuales representan aproximadamente el 40% del total que existen en Lima Metropolitana.

**Figura 4**

*Ubicación de Principales Supermercados de Venta de Carne Roja en Lima Metropolitana*



**Promoción.** La empresa propone gestionar el presupuesto para actividades de promoción de la marca, debiendo considerarse como gastos administrativos. La campaña de lanzamiento de la marca debe efectuarse empleando una comunicación efectiva acerca de los atributos, beneficios y aspectos diferenciadores de los productos. Los recursos que considera tener Cordero Premium para actividades de promoción son:

- Tiendas virtuales: ya sea por la página web ([www.corderopremium.com.pe](http://www.corderopremium.com.pe)) o por la aplicación móvil Cordero Premium (ver Figura 5), el cliente puede comprar los cortes de

su preferencia; enterarse de los futuros programas, descuentos, enlaces de interés para asesorías y detalle nutritivo de los cortes; además puede registrarse en la aplicación como también suscribirse a algún programa propuesto por el área de Marketing y Ventas.

- Redes sociales: utilizando Instagram y Facebook, se puede realizar transmisiones en vivo de cocina, secretos de preparación y asesoría personalizada, como también publicidad en contenidos de alto tráfico (e.g., tendencias). Así también, se considera contar con el apoyo de influencers reconocidos en el ámbito de la cocina y la nutrición.
- Una tienda experiencia con el fin de que los clientes puedan ver la procedencia, preparación y degustación de las carnes.
- Branding con empresas de *food truck* para la participación y difusión del consumo de carne de cordero en ferias y eventos.

### Figura 5

*Modelo de Aplicación Móvil – Logo de Cordero Premium*



### 2.5.3 Operaciones

Cordero Premium considera manejar un local, llamado centro de producción, ubicado en el distrito de Lurín debido al bajo costo tanto del alquiler del área requerida como de la

mano de obra. Este local cuenta con diversas zonas (i.e., establo, comedero, bebedero, veterinaria, sala de herramientas, oficina y almacén). Las actividades de la cadena de producción se desarrollan en el establo exceptuando el sacrificio que se realiza en un camal. El centro de producción debe tener la infraestructura necesaria para la crianza de ovinos, donde se observan dos aspectos relevantes a tomar en cuenta: (a) el engorde, que está a cargo de operarios y que abarca desde la crianza de las madres hasta el engorde de los corderos destinados a comercialización; y (b) los servicios de sanidad, a cargo de un profesional veterinario independiente cuya función es de velar por la salud de los animales durante la crianza y para ello eleva requerimientos (i.e., medicinas, vitaminas, complementos nutricionales y vacunas) periódicamente al encargado de las compras.

Por su parte, en el almacén de la empresa se cuenta con herramientas, implementos de seguridad, equipos de medición animal, materiales y accesorios menores. En cuanto a los materiales, no se requiere manejar inventario mínimo. El almacén se divide en dos secciones según lo que se guarde: (a) para el almacenaje de artículos diversos como alimentos de nutrición para los animales y productos para control de roedores; y (b) para el almacenaje en frío de los productos terminados (i.e., listos para la venta), los cuales vienen a ser los cortes empacados al vacío, siendo este método de empaque el más eficiente contra la formación de bacterias. Por su parte, para el traslado del producto terminado desde el centro de producción hacia el centro de distribución, se dispone de una cadena de frío que permite garantizar la calidad de los productos; además se cuenta con un sistema de control de inventarios, con el que se aplicaría el método de inventario “primero en entrar, primero en salir” (FIFO, por sus siglas en inglés), de tal manera que se asegure un control adecuado de inventarios.

#### **2.5.4 Finanzas**

Para ejecutar el plan de negocio, se cuenta con los aportes de los accionistas, los mismos que provienen de sus fondos patrimoniales individuales. Algunos ratios financieros que se deben considerar para el inicio del proyecto son:

- **Liquidez:** la empresa debe mostrar relativa estabilidad financiera en sus obligaciones a corto plazo para los primeros 12 meses de operación.
- **Grado de endeudamiento:** a corto plazo (12 meses) se debe mantener un nivel bajo de endeudamiento, de tal manera que a mediano y largo plazo se pueda incrementar el financiamiento externo.
- **Tasa interna de retorno (TIR):** se ha proyectado una rentabilidad del 29% para los 10 primeros años. Ello se debe a que se considera realizar una importante inversión en las campañas de marketing para el impulso de los ingresos de la empresa.

### **2.5.5 Información**

Se considera desarrollar un sistema de gestión que permita llevar un control adecuado del manejo de la información de los procesos, desde la crianza de los animales, midiendo constantemente los principales parámetros productivos (i.e., índice de conversión de peso, peso de nacimiento, peso de destete y peso de primera monta), hasta la comercialización de la carne de ovino (e.g., proceso de recepción de los pedidos, medición del índice de satisfacción del cliente, etc.) la cual se apoya en la aplicación Cordero Premium. Adicionalmente, se deben implementar módulos para el soporte de algunas de las áreas funcionales tales como Operaciones, Sanidad y Marketing y Ventas.

Este sistema debe ser administrado por el responsable de comunidades perteneciente al área de Marketing y Ventas con el fin de transparentar el proceso de empaquetado al vacío y la información que necesita el usuario a nivel de stock a través de la transmisión de videos en directo de visita de granjas. Así también, el responsable de comunidades administra las plataformas sociales y organiza las transmisiones en directo de cocina y nutrición.

### **2.5.6 Tecnología**

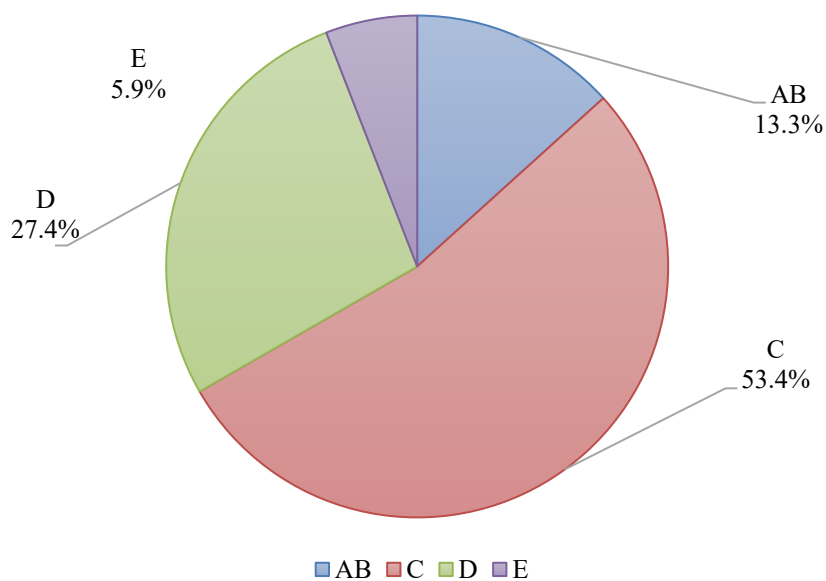
Cordero Premium planea empezar un modelo de negocio disruptivo de comercialización de carne de ovino; para lo cual considera usar herramientas tecnológicas

con el fin de captar y fidelizar clientes. Inicialmente la empresa debe contar con una plataforma web para facilitar la compra de los productos al usuario final. Asimismo, esta plataforma debe permitirle acceder a contenido multimedia (i.e., transmisión en tiempo real o archivos de imágenes o video) donde chefs reconocidos muestren las diversas formas de preparación de carne de cordero. Además, se considera que los datos que se registren en la plataforma web deben alimentar a un sistema de gestión o administración de relaciones con el cliente (CRM, por sus siglas en inglés); y con esta información se podrían enviar diversas y exclusivas comunicaciones para los suscriptores en fechas especiales como cumpleaños, festividades y semanas de descuento, etc. Por último, es necesario implementar una aplicación para móviles Android e iOS que además de contar con las mismas funcionalidades de la página web, ofrezca opciones adicionales de valor para el cliente como inventario de los productos, videos de alimentación saludable, estado del envío a domicilio, histórico de compras, así como un gadget que muestra el aporte nutricional de los cortes a escoger.

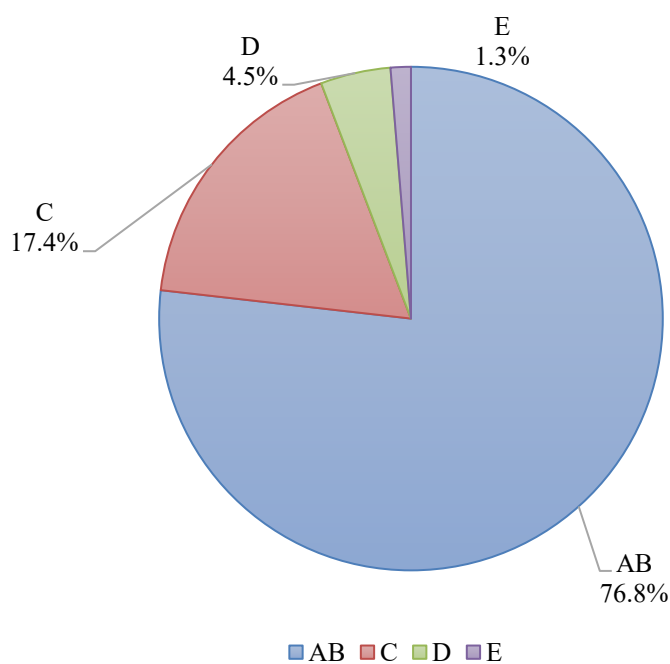
### **2.5.7 Recursos Humanos**

Se ha previsto que Cordero Premium cuente con dos locales. Uno de ellos se ubica en el distrito de Lurín donde residen aproximadamente 97.9 mil habitantes, que pertenece a la zona sur de Lima, que está compuesta por seis distritos (i.e., Chorrillos, Lurín, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo), y cuya población pertenece mayormente al NSE C (53.4%), como se muestra en la Figura 6 (Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública [CPI], 2019). En el otro local se piensa desarrollar actividades comerciales y de demostración de cocina mediante el concepto de tienda experiencia. En esta área se pueden realizar transmisiones en directo de la preparación de los diferentes platos a base de cordero. Se definió que este local se ubique en el distrito de Santiago de Surco, en el cual habitan aproximadamente 360.4 mil habitantes. Además, al formar parte este distrito de la zona de “Lima Moderna”, estos habitantes pertenecen mayoritariamente al NSE AB (76.8%), como se muestra en la Figura 7 (CPI, 2019).



**Figura 6***Estructura Socioeconómica de la Zona Lima Sur*

Nota. Adaptado de *Perú: Población 2019* (Market Report No 4, p. 10), por la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública, 2019. [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_201905.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf)

**Figura 7***Estructura Socioeconómica de la Zona Lima Moderna*

Nota. Adaptado de *Perú: Población 2019* (Market Report No 4, p. 10), por la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública, 2019. [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_201905.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf)

## 2.6 Resumen

Para ejecutar un emprendimiento es necesario analizar aspectos del entorno relacionados a nuestro plan de negocios. Además, es conveniente determinar cómo está comportándose la sociedad y cuánto están impactando las políticas públicas en este comportamiento, puesto que al final este podría tener impacto en la puesta en marcha del negocio, la cual se pudo observar el apoyo de diversas instituciones para los ganaderos con el objetivo de lograr el incremento en la masificación de la crianza y consumo de carne, así también la intervención del MIDAGRI por las proyecciones de producción de carne y el control sobre las genéticas importadas para el mercado, lo que genera un contexto favorable para este tipo de emprendimiento.

En el presente capítulo se pudo evaluar el contexto del consumo peruano y la participación del Estado en el sector agropecuario a través del MIDAGRI. Este tiene proyectos que viene ejecutando con el fin de mitigar los problemas de la pandemia y mantener la producción demandada por la población apoyando a los empresarios a través de medidas gubernamentales. Así también, a partir de la encuesta efectuada, se identificó que el 69% de la muestra no conocen las propiedades nutritivas de la carne de cordero y que el 81% estarían dispuestos a comprarla si fuera más económica que la de res. Es así que se prevé una demanda potencial de 315,818 kilogramos para el primer año.

### Capítulo III: Metodología

El presente capítulo tiene como propósito describir las tres metodologías que se utilizaron para el desarrollo del plan de negocio (i.e., *design thinking*, *canvas business model* y *social lean canvas*). Se inicia con *design thinking* que permite conocer, entender y ofrecer soluciones a las actuales necesidades del mercado objetivo con respecto a la dieta en proteínas que usualmente consideraban. Asimismo, y como consecuencia de esa información, se aplica la metodología *canvas business model*, estableciendo las estrategias para plasmar el modelo de negocio al segmento señalado. Finalmente, se aterriza el plan hacia un modelo de negocio con impacto social responsable a través de la metodología *social lean canvas*, donde se señalan cuáles son los impactos sociales que conlleva el negocio.

#### 3.1 Design Thinking

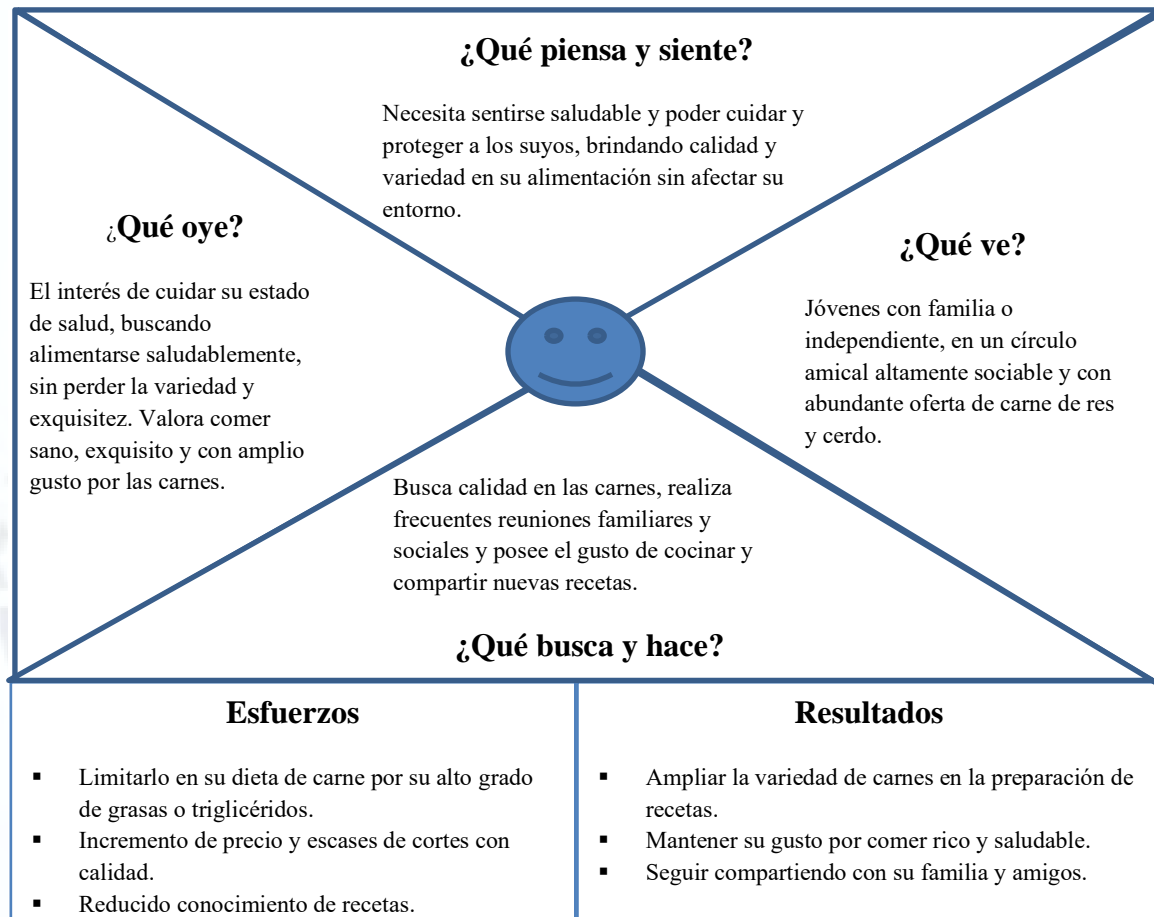
La metodología *design thinking* ha estado siendo utilizada en los últimos años y adquiere mayor interés debido al enfoque de ser una herramienta potente en la generación de ideas innovadoras, buscando como principal propósito la resolución de problemas que se determinan en: (a) la creación de un modelo de negocio y (b) la planificación estratégica en el desarrollo o mejora de productos. En ese sentido, para Brown (2008) es un proceso de diseño ágil que parte de considerar el entorno y entender sus necesidades y a partir de ellas se elabora una serie de actividades que siguen un orden y se ejecutan diversas acciones que se relacionan para llegar a cumplir el objetivo de incorporar innovación a un problema. Estas actividades se desarrollan en cinco etapas las cuales son: (a) empatizar, (b) definir, (c) idear, (d) prototipar y (e) probar.

**Empatizar.** En esta primera etapa lo que se busca es relacionar el emprendimiento y ello se logra empatizando con los posibles clientes, mediante el involucramiento, observación y tomando como propio todo lo que los clientes consideran como necesidad. Es así que la encuesta fue muy útil para el plan de negocio puesto que se identificaron las expectativas de los clientes. Complementando, en la Figura 8 se muestra el mapa de empatía, el cual permite

obtener información valiosa a partir de algunos cuestionamientos: ¿qué ve?, ¿qué dice?, ¿qué oye?, ¿qué piensa?, ¿cuáles son los esfuerzos del cliente? y ¿qué resultados busca obtener?

**Figura 8**

*Mapa de Empatía*



Mediante la elaboración del mapa de empatía se posiciona en el lugar de la otra persona y se llega a conocer su estado actual ante productos similares a los del plan de negocio y cómo estos son percibidos y valorados por los clientes. Con ello se identifica qué valor o necesidad adicional buscan y, a partir de ello, poder mejorar en la respuesta a sus dudas o cuestionamientos asumidos por ellos o su entorno y así ampliar el panorama respecto al enfoque de promoción y valor adicional a ofrecer.

**Definir.** Para la etapa de definición, el objetivo es centrarse en los resultados que se obtuvieron en la primera etapa, identificando aquellos factores que se caracterizan por añadir

valor a la propuesta de negocio y considerando estos resultados como información situacional actual para el emprendimiento. Todo ello permite ampliar soluciones específicas y de gran valor para los clientes y asimismo aparece la obligación o necesidad de conocer otras alternativas de acción. En el mapa de usuario, necesidad e insight (ver Figura 9), se muestra que: (a) los usuarios limitan el consumo de proteína mayormente a la carne de res y cerdo y (b) existe desconocimiento de recetas a la parrilla u otras formas de preparación con otros tipos de carne. Todo ello se debe a una escasa promoción de otro tipo de carne, como la de ovino tanto en el mercado tradicional como en el moderno, y a la limitación para los consumidores causada por la COVID-19 de no poder realizar directamente sus compras debido al temor al contagio y optar por el servicio de envío a domicilio.

### Figura 9

*Mapa de Usuario, Necesidad e Insight*

Definir				
Usuario	+	Necesidad	+	Insight
Considera que el consumo de proteína a base de carne de res y cerdo mayormente Desconoce la variedad de recetas a la parrilla para otros tipos de carne Escasa promoción e información de otros tipos de carne. Disminuye la exposición a compras.	Necesita	Cuidar su salud Mantener su estilo de vida fitness y saludable Dieta balanceada Ahorro de tiempo Explorar nuevas experiencias en sus recetas Contar con un servicio ágil, cercano y accesible	Porque	Asesoría nutricional en la preparación Diferenciado aporte nutricional Equipamiento de productos para la preparación de sus recetas Entrega a tiempo manteniendo la calidad y cuidados

A partir de lo descrito, se infiere que los clientes o usuarios mantienen el constante interés en: cuidar su salud y estilo de vida; encontrar nuevas dietas balanceadas; ampliar sus conocimientos en la preparación de recetas y recibir un servicio ágil, seguro y rápido. Por lo tanto, como insight se considera que están prestos y motivados a recibir mayor servicio de

acompañamiento nutricional y de preparación y cuidado, mediante diversas herramientas tecnológicas que faciliten conocer y ampliar la preparación de sus dietas cotidianas.

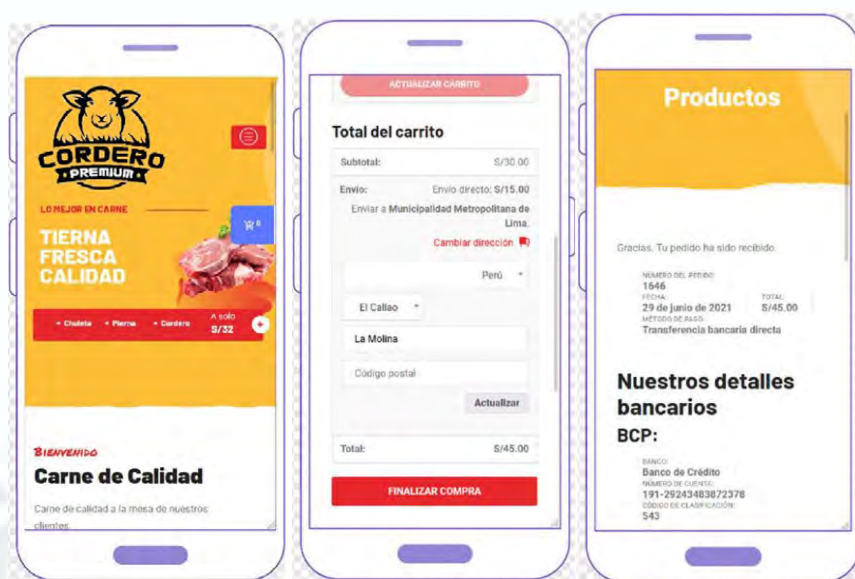
**Ideación.** En esta etapa lo que se busca es lograr encontrar ideas innovadoras y creativas por parte del equipo de emprendedores, considerando principalmente las necesidades que los clientes han manifestado y las que el equipo pudo identificar anteriormente; y con ello, esquematizar las mejores y oportunas soluciones. Es así que se plantearon las siguientes interrogantes: ¿Cómo lograr que el producto sea percibido como una mejora para la salud de las personas?; ¿cómo a partir de lo anterior, se incremente el consumo de carne de ovino? y ¿cómo lograr que, al momento de comprar carne para parrilla, se rompa la creencia que la carne de ovino no está relacionada para dicha preparación?

Las interrogantes anteriores se responderían con la implementación de la propuesta de negocio; de tal manera que a través de una aplicación para móviles y sitio web se les permite a los clientes: (a) acceder a comprar sus productos en un entorno virtual amigable tanto para el proceso de generar la orden como para los procesos de pago y seguimiento y (b) aumentar sus conocimientos en la diversidad de preparación de recetas; y con ello llegar a ser el principal proveedor de carne de ovino ofreciendo un servicio ágil y seguro.

**Prototipado.** En la etapa de prototipado se busca hacer realidad las ideas de valor obtenidas en las etapas anteriores, mediante la elaboración de prototipos, de tal manera que se obtengan posibles soluciones, considerando que no se recurra a costos excesivos y que la solución sea lo más amigable posible para el cliente. Es así que, en la Figura 10 se muestra el diseño y proceso de compra a través de la aplicación móvil; donde además se visualiza (a) la manera de cómo ingresar a la plataforma; (b) la lista de productos clasificados por tipos de corte los cuales permiten generar la canasta de compra; (c) la variedad de alternativas de despacho de los pedidos (i.e., servicios de envío a domicilio en el ámbito local) y (d) las opciones de medio de pago (i.e., tarjeta de débito/crédito, transferencia bancaria, etc.).

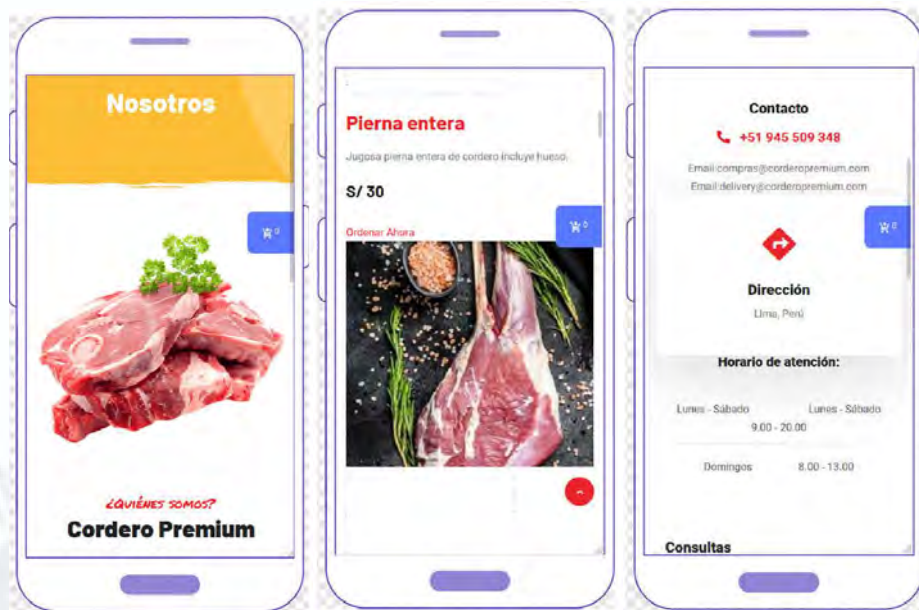
**Figura 10**

*Diseño del Proceso de Compra*



Adicionalmente al proceso de compra, se incluye en el diseño el proceso de seguimiento de la orden, el cual debe vincularse con la aplicación de envío a domicilio para el rastreo de la misma. Asimismo, se debe habilitar la opción de “guía de preparación” utilizando las redes sociales, donde los chefs e influencers compartan sus secretos y diversas maneras de preparar las recetas de su preferencia y; por último, se debe permitir que todo servicio ofrecido sea calificado y valorado, además del registro de comentarios y sugerencias, como se muestra en la Figura 11.

**Test.** En esta etapa se busca validar que todas las ideas propuestas tengan efectividad en su uso por parte de los clientes y que todas las opciones de interacción cumplan con su objetivo de agilidad, rapidez y seguridad en el usuario. Siguiendo cada una de las etapas anteriores, se buscó identificar a través de la encuesta, propuestas de mejora para la aplicación Cordero Premium y considerando ello, ejecutar la puesta en marcha de la comercialización de carne de ovino en sus diversos cortes en presentación empacado al vacío para el mercado determinado. A continuación, se describen aspectos principales de la aplicación:

**Figura 11***Diseño del Proceso de Compra*

- Facilidad en la navegación.
- Disponible en Play Store y App Store.
- Acceso al registro de usuario con relación a las cuentas de redes sociales.
- Seguridad de la información.
- Disponibilidad de pago con diversas entidades bancarias.
- Interacción con los aplicativos de envío a domicilio y redes sociales.
- Facilidad de elegir la lista de productos y asignarla a la canasta de compras.
- Enlaces a promociones y transmisiones en vivo.
- Accesibilidad a comentarios y sugerencias.
- Apertura a ingreso de promociones por parte de gremios dedicadas al consumo de carne.
- Visibilidad de actualizaciones para la aplicación.

### 3.2 Canvas Business Model

El negocio acogido se formula a través de la aplicación de la metodología business canvas model (ver Figura 12), lo cual permite organizar de manera visual el modelo organizacional, el cual está dirigido al segmento de hombres y mujeres con preferencia por la



alimentación a base de carne, pertenecientes a los NSE A y B cuya edad se ubique entre 18 y 46 años y que residan en los distritos de Santiago de Surco, Miraflores, San Isidro y La Molina. Esta segmentación se obtuvo a partir de la identificación de la cantidad de supermercados con mayor presencia en Lima Metropolitana y que actualmente son los principales proveedores de carne de res y cerdo.

Es así que, la propuesta de valor para la comercialización de carne de ovino es ofrecer calidad, disponibilidad, prontitud y precio y; todo ello se logra teniendo un equipo con experiencia en las diversas etapas como son: (a) la crianza, (b) la distribución y (c) la comercialización y manteniendo una cercana relación con los socios clave, quienes, a través de la relación forjada con los principales centros de beneficio, se obtiene una reducción de costos. Y ello se debe a: (a) la eliminación de los intermediarios, mediante el manejo completo del ciclo de producción desde la crianza de las madres hasta la comercialización de los corderos; (b) poseer un centro de distribución ubicado estratégicamente en Santiago de Surco, cercano a los distritos objetivo; (c) contar con una relación comercial con las principales empresas de aplicaciones de envío a domicilio como Rappi y Pedidos Ya. Además, con el soporte de una plataforma web, una aplicación para móviles y un sistema de CRM, se pueden publicitar los productos a ofrecer a través de promociones. Inclusive, se considera utilizar las redes sociales cuyo impacto en publicidad suele ser alto, lo cual es beneficioso para incrementar la participación de mercado posicionando la marca en el segmento cliente definido.

En cuanto a inversión, esta debe usarse en: (a) el alquiler de terreno para el centro de producción donde se cría el ganado, (b) el alimento y la medicina para el mismo, (c) el sueldo del personal y (d) tecnologías; y con todo ello se ofrece una amplia variedad de productos de carne de ovino en la presentación empacado al vacío en sus diferentes tipos de corte. Además, se pueden ofrecer promociones como “combos parrilleros” (e.g., 1 kg de chuleta + 1 kg de lomo fino); y así cumplir con el ingreso proyectado para los dos primeros años.

**Figura 12***Esquema de Presentación de la Metodología Business Canvas Model*

<b>Socios clave</b>	<b>Actividades clave</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Relación con los clientes</b>	<b>Segmento de clientes</b>
Proveedores estratégicos - Centro de beneficio - Veterinario y medicinas - Envío a domicilio rápido - Arrendatario - Personal de plataforma	- Gestión de la plataforma web - Mantenimiento e infraestructura - Gestión de proveedores - Plataforma CRM - Marketing  <b>Recursos clave</b> - Ganado ovino - Alimentos y medicinas - Herramientas - Establo - Plataforma virtual y CRM - Distribución y almacenaje	- Carne de ovino de calidad y de menor precio que la de bovino. - Ideal para el público con conciencia sobre su alimentación y dieta saludable. - Rápida atención y asesoría continua a través de medios digitales.	- Servicio de ventas automatizado. - Asistencia y asesoría personalizada.  <b>Canales</b> - Redes sociales, plataforma web y aplicación para móviles. - Empresas de envío a domicilio rápido como Rappi y Pedidos Ya. - Tienda experiencia.	Hombres y mujeres entre 18 y 46 años con preferencia por el consumo de carnes y pertenecientes a los NSE A y B en los distritos de Santiago de Surco, La Molina, San Isidro y Miraflores.
<b>Estructura de costos</b> - Costo de planilla y alquileres - Costo de producción y operaciones - Costo de plataforma y medios digitales - Inversión en tecnificación		<b>Fuente de ingresos</b> Venta de carne de ovino en la presentación de empacado al vacío, con la cual se pueden formar promociones como “combos parrilleros” (e.g., 1 kg de chuleta + 1 kg de lomo fino)		

**3.3 Social Lean Canvas**

Los factores a considerar en este emprendimiento y que permitan fortalecer el enfoque al segmento objetivo deben direccionarse hacia la propuesta de valor, utilizando la metodología social lean canvas, en el cual el modelo de negocio propuesto debe reflejar un importante impacto social y ambiental. Para lograr este impacto se debe donar el cuero de los animales sacrificados a una ONG la cual hará las prácticas de secado de cuero tradicional el cual no pasaría por proceso de curtiembre ni mayor consumo de agua y así donar el producto a las comunidades, esta ONG, se encargará de brindar apoyo a las personas que viven en las regiones andinas que soportan temperaturas extremas; asimismo se considera donar los ingresos correspondientes a la venta de guano que se genera en el establo a albergues de

mascotas y asegurar la entrega de carne libre de tratamiento farmacológico de modo que no se afecte al consumidor. Por otro lado, el segmento cliente se focalizado en aquellas personas que tienen como afición la preparación de carnes, considerando una dieta saludable para su alimentación, la de sus familiares y círculo cercano. Para ello, se estima que los primeros en adoptar los productos de carne de ovino son los gremios parrilleros y los clubes privados. Más aún, la propuesta de valor consiste en suministrar carne de ovino de calidad y a bajo costo, con rápida atención y asesoría continua. Por otro lado, para mitigar los dos principales problemas del emprendimiento que son el desconocimiento del público tanto de los beneficios saludables de la carne de cordero como del gusto apreciable del producto en la preparación a la parrilla, se propone mayor visibilidad, accesibilidad y oferta de los productos a través de redes sociales, plataforma web, aplicación para móviles y tienda experiencia, permitiendo que se difundan gran cantidad de contenidos acerca de la diversidad de preparaciones de este tipo de carne. Adicionalmente, la ventaja diferencial de este negocio radica en la experiencia del equipo humano en las etapas de crianza, distribución y comercialización, lo cual contribuye a garantizar un producto altamente nutritivo y de precio competitivo.

Con el fin de garantizar una gestión adecuada de las ventas, algunos indicadores a monitorear son: (a) la tasa de crecimiento de la contactabilidad e interacciones en redes sociales; (b) la audiencia a los eventos virtuales de tutoriales de preparación de diversos platos cuyo ingrediente principal es la carne de cordero; (c) la cantidad de renovaciones de suscripción; el tiempo transcurrido hasta la recompra; (d) las ventas perdidas por abandono de la transacción (i.e., en cantidad de transacciones y en volumen); (e) las ventas perdidas por inactividad (i.e., en cantidad de transacciones y en valor); (f) y la tasa de crecimiento del valor de las ventas. En lo que se refiere a sostenibilidad financiera, el capital de trabajo proviene tanto de inversión propia como préstamo bancario. Ahora bien, los ingresos por comercialización al contado y por suscripciones deberían cubrir los diferentes costos (e.g., alquileres, producción, operación, y plataformas digitales); logrando con ello posicionar la

marca generando fuerte impacto hacia las partes interesadas, otro aspecto que permitirá tener sostenibilidad en el tiempo son el manejo de los impactos ambientales y sociales que genere el emprendimiento, para el presente trabajo se ha considerado incluir objetivos de desarrollo sostenible(ODS) como parte de los desafíos que enfrentamos día a día (ver Figura 13).

Las (ODS) pueden estar relacionados entre sí, y tienen como objetivo solventar las principales problemáticas mundiales actuales, que va desde la pobreza y la desigualdad hasta el cambio climático, sin embargo, los objetivos que se considera desarrollar para la presente propuesta de negocio son los siguientes:

- ODS 3, Salud y bienestar: Seguimos viviendo una crisis sanitaria mundial originada por el COVID-19, en donde ha venido impactando crucialmente la economía mundial y ha hecho que se busquen nuevas formas a los estilos de vida de millones de personas en el mundo. Es por ello que surgieron grandes desarrollos con respecto a cuidar la salud y bienestar de las personas buscando, incrementar la esperanza de vida a través de una mejora en la alimentación saludable, y es donde Cordero Premium como valor parte en retribuir a su mercado un alimento con alto aporte nutricional y fuente de proteína saludable que permite sumar a ese objetivo. Otro factor a considerar es el aseguramiento de brindar un producto libre de hormonas en toda la etapa de producción lo que impactaría en reducir algunas de las causas de muerte más comunes.
- ODS 6, Agua limpia y saneamiento: El 21% del agua a nivel mundial es utilizado en producción animal (un tercio de este en ganadería bovina) (“Ganadería y Manejo,” 2019). Según Mekonnen y Hoeskstra (2012), el promedio ponderado de la huella hídrica (agua obtenida por procesamiento, natural y residual) de un kilogramo de carne bovina es de 15,415 litros, y la carne de ovino - cordero de 10,411 litros. Por lo que Cordero Premium optimizara el uso de agua durante el proceso alimentación del animal, haciendo uso de accesorios en los bebederos del establo que eviten el aniego del agua.

- ODS 9, Industria, innovación, infraestructura: Hoy en día, todas las sociedades enfrentan importantes retos, como la desigualdad económica, cambios tecnológicos, desequilibrios demográficos, etc. Además, debemos afrontar una crisis económica mundial por efectos de una pandemia que induce miedo al futuro, en línea a ello y tomando como referencia la Agenda 2030 (herramienta firmada en el 2015 por 193 Estados que componen la Asamblea General de Naciones Unidas – que promueve la protección ambiental y el desarrollo social de todos los países), Cordero Premium se va a encargar de promover la industrialización inclusiva y va a incorporar la innovación en sus procesos de producción en un primer tramo de su ejecución, además, mientras existan mayores avances tecnológicos para el sector ganadero, éstos se admitirán a nuestro proceso a fin de encontrar el desarrollo sostenible en la organización (Pes & Castiñeira, 2021).
- ODS 13, Acción por el clima: La emisión de gases es parte de la digestión en los animales herbívoros, esto se da por la acción de los microorganismos sobre el alimento en el rumen, obteniendo como resultado final metano y anhídrido carbónico, los cuales son expulsados del animal cuando exhalan o eructan (Berra & Finster, 2002). Si bien por su tamaño los ovinos emiten una menor cantidad de metano respecto al ganado vacuno, esto está ligado al gran tamaño que ocupa el rumen del animal (De Blas et al, 2008), existen acciones que pueden mitigar la emisión de gases contaminantes, a nivel de la alimentación de los animales, el uso de suplementos como proteína microbiana adicional va a optimizar la función del rumen llevando a una disminución en la emisión de metano entre el 5 – 10% (Berra & Finster, 2002). Adicionalmente cuando existe gran cantidad de animales en confinamiento las heces producidas por éstos pasan mucho tiempo almacenadas, como consecuencia aumenta la emisión de metano por la descomposición de las mismas; es por esta razón que Cordero Premium venderá el guano de forma semanal donando los ingresos a los albergues de mascotas.

Figura 13

## Esquema de Presentación de la Metodología Social Lean Canvas

<b>Objetivo</b>				
Somos una empresa sostenible que busca concientizar al público incluyendo en su alimentación la carne de ovino, siendo esta una fuente alta de proteína y de más beneficios para la salud que la carne de res y cerdo, buscando a su vez ampliar el impacto en la calidad del servicio y precio, apoyando a diversas ONG que busquen mitigar el efecto invierno en las regiones andinas mediante abrigos hechos a base de cuero y donando la venta del guano a albergues de mascotas siendo así un negocio con impacto social y ambiental.				
<b>Problema</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Romper la creencia que la carne de ovino no es para parrilla.</li> <li>- Desconocimiento del público acerca del alto valor proteico de los tipos de carne.</li> <li>- Búsqueda de fuente proteica saludable.</li> </ul>	<b>Solución</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar mayor accesibilidad y oferta de carne roja con alto valor proteico y de menor precio, brindando asesoría al cliente para las diversas preparaciones en su dieta.</li> </ul>	<b>Propuesta de valor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carne de ovino de calidad y de menor precio que la de bovino.</li> <li>- Ideal para el público con conciencia sobre su alimentación y dieta saludable.</li> <li>- Rápida atención y asesoría continua a través de medios digitales.</li> </ul>	<b>Ventaja diferencial</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pioneros en ofrecer exclusivamente carne de ovino al mercado seleccionado.</li> <li>- Experiencia en la crianza y productividad.</li> <li>- Participación en toda la cadena de producción.</li> </ul>	<b>Segmento de clientes</b> Hombres y mujeres entre 18 y 46 años con preferencia por el consumo de carnes y pertenecientes a los NSE A y B en los distritos de Santiago de Surco, La Molina, San Isidro y Miraflores.
<b>Alternativas existentes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carne de bovino, porcino y aves.</li> </ul>	<b>Indicadores clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tasa de crecimiento del valor de las ventas.</li> <li>- Impacto de interacciones en redes sociales.</li> <li>- Cantidad de renovaciones de suscripción.</li> <li>- Tiempo transcurrido hasta la recompra; las ventas perdidas por abandono de la transacción (i.e., en cantidad de transacciones y en valor); y las ventas perdidas por inactividad (i.e., en cantidad de transacciones y en valor).</li> </ul>	<b>Concepto de alto nivel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con un establo propio y se cubre el ciclo completo de producción.</li> <li>- Se participa en los procesos de sacrificio, corte y envasado.</li> <li>- Se promocionan y distribuyen directamente los productos.</li> </ul>	<b>Canales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redes sociales, plataforma web y aplicación para móviles.</li> <li>- Empresas de envío a domicilio rápido como Rappi y Pedidos Ya.</li> <li>- Tienda experiencial.</li> </ul>	<b>Cientes pioneros</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gremios parrilleros.</li> <li>- Clubes privados.</li> </ul>
<b>Estructura de costos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costo de planilla y alquileres.</li> <li>- Costos de producción y operaciones.</li> <li>- Costos de plataforma y medios digitales.</li> </ul>		<b>Sostenibilidad financiera</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital inicial asignado: 70% de los socios y 30% mediante préstamo bancario.</li> <li>- Ingreso por venta al contado y suscripciones.</li> </ul>		
		<b>Impacto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecer carne con mayor valor proteico, nutricional y mediante una respuesta oportuna al cliente.</li> <li>- Donar el cuero obtenido de los corderos a diversas ONG que velen por el bienestar de las personas que viven en condiciones de extremo friaje.</li> <li>- Donar los ingresos de la venta de guano que se genera en el establo a albergues de mascotas.</li> <li>- Asegurar la entrega de carne libre de tratamiento farmacológico de modo que no se afecte al consumidor.</li> <li>- Consideración de objetivos de desarrollo sostenible (ODS) como parte de la responsabilidad organizacional del negocio.</li> </ul>		

### 3.4 Resumen

Aplicando la metodología de design thinking, se obtuvo visibilidad del actual panorama de hábitos y necesidades de alimentación de los clientes, y ello fue el punto de partida para la propuesta de negocio. Revisando el entorno, se identificaron las actividades a desarrollar como empatizar, definir, idear, prototipar y testear, las cuales permiten definir las estrategias para atender las necesidades del mercado objetivo y así soportar el desarrollo de la metodología business canvas model y con ello definir el modelo organizacional según los parámetros definidos. Asimismo, con toda la información obtenida, se pudo acotar la propuesta de valor en cuatro aspectos principales: (a) concreta información al público sobre los beneficios saludables de la carne de ovino; (b) amplia gama de preparaciones que se pueden hacer con este tipo de carne; (c) significativa diferenciación de este emprendimiento al no requerir tercerización para la etapa de crianza; (d) el impacto social de donar tanto el cuero a diversas ONG para el bienestar de las personas que viven en condiciones de extremo frío como los ingresos de la venta de guano que se obtiene en el establo a albergues de mascotas, lo que permite que Cordero Premium sea un negocio socialmente responsable, mediante la consideración de objetivos de desarrollo sostenible (ODS) como pilar en el crecimiento; y (e) entregar al consumidor una carne libre de antibióticos, antiparasitarios y hormonas.

## **Capítulo IV: Definición del Negocio**

En el presente capítulo se considera la propuesta de valor para el cliente; es decir el valor agregado que ofrece Cordero Premium para lograr posicionarse en el mercado y fidelizar al cliente. Se sabe que la comercialización de carne de cordero es un negocio incipiente y; por tal motivo, es necesario que los consumidores desde el primer momento en el que se recibe la carne puedan visualizar un producto premium que cumpla todas las características físicas de presentación y que sea de su agrado. Además, se detallan las estrategias de captación de clientes, las cuales se implementarían desde el primer año de operación de la empresa. Ello, con el fin de cumplir todos los objetivos (i.e., general y específicos) que se propone Cordero Premium.

### **4.1 Consolidación de la Propuesta de Valor (Producto - Servicio - Experiencia) en el Modelo de Negocio**

El segmento al cual la propuesta de negocio está enfocada es hacia personas nacionales y extranjeras con residencia en Perú, con gustos y preferencias del consumo de la proteína de fuente animal, quienes valoran disfrutar de una buena preparación y degustación de la carne de ovino en sus diversas presentaciones. En ese sentido, el presente negocio se enfoca en ofrecer al cliente una alternativa más a las diversas variedades de carne que se comercializa en el mercado tradicional. Con la carne de cordero, se busca satisfacer dos principales necesidades del cliente: (a) disfrutar una carne de gran sabor con un nivel de ternura inclusive mayor o igual a cualquier otra de diferente origen animal y (b) disponer de un alimento de alto aporte nutricional y fuente de proteína saludable consecuente con su estilo de vida, como lo muestra la creciente tendencia hacia el consumo de alimentos balanceados. Tomando como referencia el perfil del cliente objetivo (ver Figura 14), se definió que la presentación del producto que ofrece Cordero Premium sea de cortes



empacados al vacío. Además, para asegurar su calidad y diferenciación del mismo, se considera que:

- El producto a comercializar debe supervisarse en todas sus etapas (i.e., ciclos productivos) que incluye: reproducción, crianza, engorde, sacrificio y la presentación del producto terminado al consumidor.
- Los empaques tienen que ir acompañados de etiquetas que muestren a través del código QR información nutricional del producto mediante la página web y poder conocer mayores beneficios de la carne de cordero.
- El producto debe conservarse y trasladarse en condiciones apropiadas para garantizar la conservación de la carne, ello incluye el manejo de temperaturas adecuadas.
- El corte de entregarse usando materiales de acuerdo con los estándares de calidad y seguridad que ofrece el empaque de tipo film 914, con el propósito de evitar la contaminación de la carne.
- Se debe complementar la venta del producto con la entrega de información de las diversas formas de preparación de la carne.

Es importante considerar que, en la primera etapa (i.e., de crianza), los animales se encuentran en un centro de producción para tal fin, el cual cuenta con: (a) un establo de 5,000 m<sup>2</sup> de área dividido en 10 corrales; (b) un almacén, que permita mantener en óptimas condiciones el alimento; (c) un espacio administrativo que cuente con pequeños almacenes para organizar y conservar los fármacos; y (d) un cuarto para la estadía del cuidador.

#### **4.2 Estrategia**

Con la finalidad de posicionar el producto Cordero Premium en el mercado, se definieron los objetivos del negocio, las estrategias básicas y los programas de marketing a ejecutar con su implicación en las 4P's de marketing (ver Tabla 9).

### 4.3 Propósito de la Marca

La marca es una representación integral de la empresa cuyo objetivo es ser reconocida ante el público, permitiendo que se diferencie de otras dentro del mismo segmento, facilitando la toma de decisiones del cliente hacia la compra y buscando darle la seguridad que este necesita. Según Valbuena y Monfort (2020), el cliente es fidelizado por medio del reconocimiento de la calidad del producto. Por ello, es necesario que la percepción de valor de parte del consumidor sea alta por lo que se ofrece (i.e., producto y servicio).

La empresa espera lograr con Cordero Premium ser una marca reconocida y consolidada en el mercado, la cual genere en el cliente seguridad y confianza en sus compras, soportado en la calidad de su producto, con impacto sensorial garantizado por la edad del animal al momento de su sacrificio, su correcta alimentación, la raza criada, además de una exclusiva atención al cliente (i.e., asesoramiento y visitas guiadas a la tienda experiencia). Se debe indicar que una vez que se haya logrado el posicionamiento de la marca, el cliente en función de su estilo de vida, puede obtener un producto (i.e., carne de cordero) el cual está orientado a la comida tradicional y/o saludable (dietas proteicas).

**Figura 14**

*Mapa de Valor y Perfil del Cliente*



**Tabla 9***Estrategias de Negocio sobre la Demanda Selectiva*

Objetivo	Enfoque	Estrategia básica	Programas de marketing	Implicación en las 4P's	
Atraer nuevos clientes	Aumentar la disposición de compra	Desarrollar nuevas presentaciones para el segmento	Diseñar nuevos empaques	Producto	
			Lanzar al mercado productos con presentaciones limitadas	Producto	
			Elaborar un portal web y una aplicación para móviles donde se exhiban los precios de los productos	Precio	
			Difundir y participar en eventos gastronómicos.	Promoción	
			Mostrar los beneficios de consumir los productos de <i>Cordero Premium</i> (i.e., diferenciación por crianza)	Promoción	
			Difundir los beneficios nutricionales de los productos de la empresa	Promoción	
Incrementar la tasa de compra de actuales clientes	Aumentar la tasa de consumo	Cambiar la percepción actual	-Mostrar cómo se elaboran los empaques de <i>Cordero Premium</i> .	Promoción	
			Promocionar el valor que tienen los productos	Producto	
			Promocionar los descuentos por la compra de varios productos	Promoción	
	Aumentar la tasa de reemplazo		Rediseño de presentaciones	Lograr mediante la tienda experiencia que el público conozca las variedades de preparación de la carne de cordero.	Plaza
				Fomentar la compra de productos mediante la "venta cruzada"	Promoción
				Mejorar la calidad de los suministros (empaques) con los que se entrega el producto	Producto

**4.4 Objetivos del Negocio (ODN)****4.4.1 Objetivo general**

Desarrollar un plan de negocio sostenible y rentable, siendo partícipes del proceso productivo de la carne de cordero hasta su comercialización, con el fin de proporcionar e

incentivar al público objetivo la compra de productos saludables, nutritivos y de calidad mediante el posicionamiento de la marca.

#### **4.4.2 Objetivos específicos**

1. Identificar los nichos de mercado para los productos cárnicos de ovino en la ciudad de Lima.
2. Analizar el proceso productivo de la carne de cordero, considerando criterios de genética con el fin de mejorar la calidad de la carne.
3. Analizar el negocio en lo económico y financiero con el fin de obtener la mayor rentabilidad posible dentro del marco legal del sector.
4. Analizar las condiciones necesarias de alimentación y salubridad para la crianza de los animales.
5. Definir estrategias para lograr el posicionamiento de la marca en el mercado objetivo.
6. Liderar una tendencia de consumo de carne de cordero de alto valor nutricional, rentable y respetuoso con el medioambiente.

#### **4.5 Resumen**

Para la comercialización y producción cárnica, es necesario contar con una adecuada cadena de producción, la cual es gestionada por las empresas del rubro mayormente bajo un esquema de tercerización (i.e., intermediarios). Sin embargo, se debe indicar que estos intermediarios no suelen guiarse por las regulaciones de control del origen y de trato del animal. Por el contrario, Cordero Premium sí asume el ciclo completo de producción asegurando la calidad del producto a entregar en aspectos como: (a) la ternura de la carne, que se presenta básicamente en animales jóvenes; (b) la textura de la misma, la cual se asegura con la genética de los animales; y (c) razas especializadas, que aporten cualidades necesarias valoradas por el consumidor. Considerando los aspectos indicados, la empresa deber conseguir o desarrollar estudios de mercado, de tal manera que se cumplan sus proyecciones comerciales y de producción.

## Capítulo V: Planes de Acción

En el presente capítulo se describe la puesta en acción del plan de negocio que abarcan desde el plan comercial pasando por la gestión de operaciones, la cual involucra el manejo de los animales y la comercialización de la carne a través de una aplicación móvil o la página web. Posterior a ello, se describen las acciones a realizar con respecto al desarrollo organizacional basadas en la gestión del talento. A su vez, se especifica cómo obtener la rentabilidad financiera de acuerdo con lo que determina el desarrollo del plan financiero.

### 5.1 Plan Comercial

Cordero Premium busca ser líder en la cadena de producción y comercialización de la industria cárnica de ovino. Dada la coyuntura actual con el creciente uso del comercio electrónico, la empresa busca llegar directamente al consumidor a través del uso de la tecnología como herramienta principal. Es por ello que se considera implementar una plataforma que facilite la interacción con sus futuros consumidores. En ese sentido, se describen los pasos que un cliente debe seguir en la plataforma virtual de la empresa para realizar sus compras. Se debe indicar que el acceso puede ser mediante el uso de una aplicación móvil o web:

- Registro del cliente (Paso 1): El cliente se registra con su información básica (i.e., nombres, dirección, teléfono y correo), mediante una interfaz de usuario amigable.
- Toma de pedido (Paso 2): Se muestra al cliente la lista de productos (i.e., los cortes disponibles) con sus precios e información complementaria como una breve descripción del aporte nutricional del corte seleccionado, además de las posibles recetas a preparar.
- Canasta de compras (Paso 3): Una vez seleccionado el producto, este pasa a la ventana de pago donde se muestra al cliente el resumen de su pedido con el detalle y costo final.
- Pago (Paso 4): Se muestra al cliente tanto el resumen de su pedido con el total a pagar incluyendo el cargo por envío a domicilio como las opciones de pago que puede utilizar. Las opciones disponibles son: depósito bancario, tarjeta de crédito o débito y billeteras electrónicas. Además, puede elegir si desea que se emita boleta o factura. Si se tratara del

primer pedido del cliente, se muestra el mensaje “Para el primer pedido, el envío a domicilio es gratis”. El cliente completa su pedido, una vez seleccionada la opción de pago, y debe esperar la confirmación de este.

- Confirmación de pago (Paso 5): El cliente recibe un correo electrónico en el que se muestra la confirmación de compra y el detalle de la boleta o factura solicitada.
- Envío a domicilio (Paso 6): El cliente tiene acceso al seguimiento del envío a domicilio de su pedido (ver Figura 15), de tal manera que esté informado en tiempo real sobre el estado del mismo (i.e., registro y toma de pedido, canasta de compras, pago, confirmación de pago, picking, planificación, entrega y envío a domicilio).

**Figura 15**

*Proceso de Seguimiento del Pedido*



En cuanto a costos para la implementación de la plataforma virtual se consideran los siguientes aspectos:

- Inversión con un diseñador/programador encargado de desarrollar la aplicación de Cordero Premium, lo cual tiene un costo único de S/2,000.
- Desarrollo del dominio [www.corderopremium.pe](http://www.corderopremium.pe), el cual tiene un costo anual de S/180.
- Suscribirse a servicios de interfaz de programación de aplicaciones (API, por sus siglas en inglés) que aseguren el funcionamiento integral del aplicativo (costo estimado anual de US\$120).

### 5.1.1 Objetivos del área de Marketing y Ventas

Cordero Premium tiene como objetivo principal alcanzar desde el primer año el 2.5% del mercado potencial (i.e., 7,892 kg vendidos) y; de esta manera, posicionarse en su segmento meta y lograr que la carne de cordero sea una opción más en el consumo de proteínas de fuente animal. Los objetivos específicos son:

1. Para el primer año, promocionar el buen impacto sensorial (i.e., sabor, jugosidad y ternura) que ofrecen los productos de carne de cordero a través de todos los medios de comunicación en redes sociales que cuenta Cordero Premium, de tal manera que se acceda a la población que vive en los cuatro distritos objetivo (i.e., Surco, La Molina, San Isidro y Miraflores).
2. Cruzar en redes sociales el perfil del usuario a través de palabras clave (i.e., *keywords*), ofreciendo los productos de Cordero Premium que se ajuste a la preferencia del posible cliente, esta actividad será de forma continua durante los primeros tres años de actividad comercial.
3. Enlazar el perfil del usuario en diferentes redes sociales (i.e., de la marca o de terceros) a través de palabras clave (i.e., *keywords*) para seguir una estrategia de *crosspromotion* (i.e., promoción cruzada), ofreciendo los productos de Cordero Premium que se ajuste a la preferencia del posible cliente. Se considera que esta actividad se realice de forma continua durante los primeros tres años de actividad comercial.
4. Para el primer año, impulsar en redes sociales con ayuda de influentes estratégicos (i.e., nutricionistas y chefs destacados), la masificación de las bondades y preparación de la carne de cordero.
5. Promover la fidelización del cliente a través de un recordatorio de la marca (i.e., envío de promociones en fechas especiales, como cumpleaños y días festivos). Se espera obtener un promedio de recompra bimensual.

6. Participar en ferias gastronómicas teniendo como objetivo la captación de nuevos clientes e impulsar los productos que se ofrecen con mayor exposición, enfocándose en alcanzar más de 100 nuevos clientes.

### **5.1.2 Segmento de mercado**

A partir del análisis de presencia de carnes especializadas en los supermercados, se observa que en los distritos de San Isidro, Miraflores, La Molina y Santiago de Surco existen locales con mayor presencia física de productos de este tipo de carne. Además, estos mismos distritos, según la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (2019), son los que poseen un mayor porcentaje de familias en los NSE A y B.

### **5.1.3 Buyer person**

Cordero Premium tiene como modelo de usuario objetivo a Lupe Ramírez, quien es una profesional que se preocupa por su salud y su familia, con la cual pasa los fines de semana haciendo diversas actividades (e.g., preparación de carnes a la parrilla, platos criollos, etc.). Además, suele preparar nuevas recetas con variados tipos de corte de carne, considerando la alimentación saludable a la que ella está acostumbrada. Se muestra activamente en redes sociales y utiliza diversas plataformas digitales para acceder a sus compras con opción de entrega de envío a domicilio (ver Figura 16).



### **5.1.4 Embudo de ventas**

En la medida que el volumen de ventas, obtenido a partir de la plataforma virtual, continúe creciendo, a su vez es necesario identificar los pasos (ver Figura 17) que se realizan desde el momento de la publicidad que se presenta al cliente, pasando por la revisión de la aplicación móvil o web y selección de los productos de su interés, hasta el cierre de la venta per se (Stoican, 2020). Esta identificación acompañada de una eficiente evaluación permite detectar las actividades que generan retraso (Bernuy, 2018).



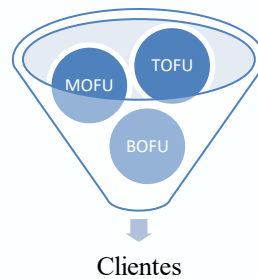
**Figura 16**

*Modelo Buyer Person*

Lupe Ramírez					
	<b>Objetivos:</b>		<b>Frustraciones:</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culminar sus estudios.</li> <li>• Mantener una figura esbelta y saludable junto con su esposo.</li> <li>• Velar por los detalles en casa, su familia y ser minuciosa en la preparación de sus alimentos.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le preocupa algunos documentales de maltrato animal y el origen de la carne que consume.</li> <li>• Pasa apuros encontrando los cortes y la calidad que le gusta.</li> <li>• No tiene tiempo para salir de casa.</li> </ul>		
<b>Edad:</b> 32 <b>Domicilio:</b> Santiago de Surco <b>Ocupación:</b> Asistente de proyectos <b>Estado civil:</b> Casada <b>Ingreso familiar:</b> S/8,000	<b>Personalidad</b>		<b>Motivaciones</b>		
	Practico		Curioso	Calidad de carne	90
	Impulsivo		Espontaneo	Aporte nutricional	95
	Reservado		Cálido	Sabor	80
	Critico		Servicial	Terneza	75
	Calmado		Ansioso	Jugosidad	75
				Presentación	90
<b>Biografía</b> Lupe es asistente de proyectos preocupada por su salud, de su esposo e hijos, consume carne todos los días y los fines de semana hace parrillas en reuniones familiares. Consume alimentos pedidos por envío a domicilio.	<b>Redes sociales</b>		<b>Consumo</b>		
	LinkedIn				
	Instagram				
	Facebook				

## Figura 17

### *Embudo de Ventas*



***Top of the funnel (TOFU).*** Esta es la parte inicial del proceso de venta, atrayendo al usuario a la aplicación móvil o web. Para ello, Cordero Premium considera el uso de herramientas digitales como palabras clave asociadas con Google, logrando de esta manera, direccionar al usuario a la búsqueda de la aplicación. Las palabras clave deben estar relacionadas con carne, bajo en grasa, saludable, aporte nutricional, calorías, dieta, cordero, parrilla, domingo familiar, etc. Otra estrategia que se contempla son los anuncios “Cordero Premium” en los buscadores relacionados a las palabras clave. En ese sentido, se aplican tres estrategias clave en marketing digital que permiten elevar el tráfico de usuarios en la aplicación móvil o web de Cordero Premium, las cuales son: (a) *SEO on page*, que permite tomar ciertas acciones para su posicionamiento en el buscador Google; (b) *SEO off page*, que usa enlaces externos que conllevan a la aplicación móvil o web; y (c) actividades con influencers, que se desarrollan con los nutricionistas y chefs reconocidos (Stoican, 2020).

***Middle of the funnel (MOFU).*** Una vez que el usuario llegue a la aplicación móvil o web, inicia la atractibilidad de esta para mantener la atención del potencial cliente. Lo importante es que el usuario deje su *lead* y así permita mantener comunicación de la empresa con este (Stoican, 2020). Para ello, se deben definir e implementar beneficios que permitan mantener al usuario en la aplicación móvil o web, como: ofertas, descuentos por suscripción, envío a domicilio gratis para la primera compra y temas saludables. De esta manera, se alienta al usuario para continuar avanzando en su proceso de compra.

**Bottom of the funnel (BOFU).** Finalmente, el usuario tiene acceso a información específica del producto que se le ofrece como tipo de cortes y precios, así como medios de pago. Se debe indicar que la información que se presenta es en su mayoría de tipo transaccional; sin embargo, lo importante es poder retener al cliente, fidelizarlo y lograr que efectúe una recompra. Es por ello que las actividades de marketing a usar deben ser lo suficientemente atractivas y, la calidad del servicio que se ofrezca al cliente a su vez debe ser alta; puesto que, finalmente mantener al cliente fidelizado permite que se capten más de ellos por efecto de recomendación (Stoican, 2020).

### **5.1.5 Análisis de futuros competidores**

La industria de carne de cordero requiere de una inversión aproximada de S/150,000, pero a su vez de conocimientos de veterinaria a nivel de infraestructura, ciclo productivo, alimentación y vacunas. Las empresas que actualmente se encuentran en el rubro (ver Tabla 10), en su mayoría no tienen tecnificaciones, procesos estandarizados, controles del ciclo productivo, ni realizan promoción de las bondades nutritivas de este tipo de carne. En general, los comercializadores de carne no intervienen en el proceso productivo, por ende, tienen altos costos, bajo nivel de participación de mercado y precios altos. Por otro lado, los supermercados como Plaza Vea, Vivanda y Wong cuentan con mayor participación; sin embargo, la calidad y diversidad de la carne (i.e., debido a la raza que venden) y el relacionamiento con el cliente son debilidades en su gestión.

En zonas aledañas de Lima (e.g., Lurín) se ubican establos donde los criadores se encargan del ciclo productivo, pero lo hacen de forma empírica en cuanto al cruce de razas, alimentación y salud; puesto que ofrecen al mercado carne de baja calidad, generando en la población dudas acerca de la procedencia o del tratamiento del ovino. En contraste, Cordero Premium propone reducir este tipo de brechas con actividades de marketing y/o publicidad relacionadas a fotos, videos, transmisiones en directo del procesamiento y preparación de estas carnes, relacionamiento con el cliente, asesoría y espacios para interactuar con ellos como la tienda experiencia. Cordero Premium no solo propone la comercialización, además

**Tabla 10***Matriz del Perfil Competitivo de Cordero Premium*

Factor	Peso	Cordero Premium (Perú)	Pond.	Cordero Prime Meat	Pond.	Oveca	Pond.	Supermercados	Pond.	Carne de res y cerdo	Pond.
Total			3.53		2.97		2.53		3.83		2.75
Participación en el mercado	0.08	2	0.17	1	0.08	1	0.08	4	0.34	4	0.34
Capacidad financiera	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.47	4	0.47
Eficiencia de la organización	0.07	4	0.27	3	0.20	2	0.14	3	0.20	2	0.14
Calidad del producto	0.14	4	0.54	4	0.54	2	0.27	4	0.54	2	0.27
Capacidad tecnológica	0.07	4	0.27	2	0.14	2	0.14	4	0.27	1	0.07
Competencia de precios	0.10	4	0.41	2	0.20	3	0.31	3	0.31	4	0.41
Capacidad de respuesta a la demanda	0.14	4	0.54	3	0.41	2	0.27	4	0.54	1	0.14
Diversidad de productos	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20
Alianzas estratégicas con proveedores	0.07	2	0.14	3	0.20	3	0.20	4	0.27	4	0.27
Efectividad de sus canales de distribución	0.10	4	0.41	4	0.41	4	0.41	4	0.41	3	0.31
Canales de venta	0.07	4	0.27	4	0.27	3	0.20	4	0.27	2	0.14

*Nota.* Valor: 4. Fortaleza mayor. / 3. Fortaleza menor. / 2. Debilidad menor. / 1. Debilidad mayor. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (2da ed.), por F. A. D'Alessio, 2013. Pearson.

se encarga del proceso de producción, desde el nacimiento del cordero hasta su transformación en el producto final.

### 5.1.6 Política de precios

Además de enfatizar en que los costos operativos de la empresa sean bajos, Cordero Premium define su política de precios considerando lo que se observa en sus potenciales competidores. De esta forma, se encontró que el precio de la carne de cordero tiene alta variación según la presentación, el corte, el margen del proveedor de carne y los costos del envío a domicilio.

Como se muestra en la Tabla 11, los precios de Cordero Prime son alrededor del doble de los propuestos por Cordero Premium, siendo los de Oveca y Cornershop, muy cercanos, pero debido a las optimizaciones en la crianza y al tener el control de toda la cadena productiva, Cordero Premium puede ingresar al mercado con una propuesta de precios atractiva, equivalente a casi el promedio de los de sus competidores. En la Tabla 12 se muestran los precios de los productos sustitutos (i.e., variedad de carne de res), y como se indicó en la propuesta inicial, la carne de cordero resulta ser más competitiva a nivel de precios, además de presentar bondades nutricionales superiores.

**Tabla 11**

*Precios del Kilogramo de Carne de Cordero de Competidores (S/)*

Corte		Cordero Prime	Cornershop	Oveca	Cordero Premium
Pierna	Pierna entera	50			30
	Pierna deshuesada	55		35	38
	Chuleta de pierna	55			32
Costilla	Chuleta de costilla	65			50
	Costilla francesa	70	54	40	55
Brazuelo	Brazuelo entero	50		35	38
	Brazuelo trozado	55			42
Lomo	Lomo largo	60			48
	Lomo fino	75			55
Pecho	Chuleta	50			36
	Filete	50			40

**Tabla 12***Precios del Kilogramo de Productos Sustitutos: Carne de Res (S/)*

Producto	Supermercado		
	Vivanda	Wong	Plaza Vea
Asado de tira con hueso			69.90
Bife ancho de ternera	64.90		
Bife ancho Urubeef	69.99		59.99
Bife angosto de ternera	64.90	70.50	
Bife parrillero			59.90
Cuadril de cadera de res			42.50
Cuadril premium		65.10	
Entraña fina			129.00
Lomo fino Big Ranch			129.90
Lomo fino de ternero		99.60	
Roast beef		68.99	
Tomahawk premium		75.00	119.90
Colita de cuadril	71.90		62.99
Bife angosto argentino angus	99.00		
T-bone steak americano	129.90	149.90	
Bife al vacío premium	109.90	62.30	74.90
Medialuna al vacío	109.90		
Bife ancho	103.92	57.40	
Bife angosto	103.92	119.90	109.90
New York steak	95.90		
Vacío americano angus beef		105.90	
Lomo fino		109.90	109.90

*Nota.* Adaptado de *Carnes, Aves y Pescados: Res*, por Vivanda, s.f., recuperado el 1 de julio de 2021, de <https://www.vivanda.com.pe/carnes-aves-y-pescados/res/>; de *Carnes, Aves y Pescados: Res y Otras Carnes*, por Wong, s.f., recuperado el 1 de julio de 2021, de <https://www.wong.pe/carnes-aves-y-pescados/res-y-otras-carnes?PS=18>; y de *Carnes, Aves y Pescados: Res*, por Plaza Veá, s.f., recuperado el 1 de julio de 2021, de <https://www.plazavea.com.pe/carnes-aves-y-pescados/res>

### 5.1.7 Marketing mix

**Producto.** Lo que se ofrece son cortes de carne de cordero empacada al vacío con el logo de la empresa y una etiqueta detallando el aporte nutricional. Estos cortes incluyen costilla, pierna, brazuelo, y pecho. La carne indicada proviene de corderos de siete meses de edad promedio, de un peso aproximado de 41 kg. Además, Cordero Premium ofrece valor agregado al garantizar toda la cadena de producción (la cual es propia), que involucra desde la crianza de los animales hasta el beneficio de los mismos, asegurando la calidad de la carne. En ese sentido, en sus instalaciones se aplican protocolos de bioseguridad y bienestar animal. Adicionalmente, tanto la terneza como el sabor de la carne se justifican al ser las razas de los

progenitores macho (i.e., padrillos) de tipo cárnica y al considerar animales de menos de un año de edad. Todo ello aporta para que la carne sea más suave para el gusto del consumidor, siendo esta una excelente opción para él.

**Precio.** Los precios iniciales que considera Cordero Premium se definieron a partir de los de empresas competidoras, que si bien estas aún no han podido posicionarse en la mente del consumidor en Lima, se propusieron precios más competitivos aprovechando el menor costo de transporte debido a la cercanía respecto a Lima de su centro de producción ubicado en Lurín; mientras que los competidores se encuentran alejados en ciudades al sur del país como Arequipa y Juliaca, generándoles esta situación, costos mayores. Además, los precios de los productos deben ser más atractivos que los de la carne de res, y deben ubicarse entre S/28 y S/35. De esta manera, se consigue que los productos de Cordero Premium se posicionen en el público objetivo como una opción saludable y más económica a diferencia de la carne de res.

**Promoción.** Con el fin de posicionarse en la mente del consumidor, se considera efectuar promociones por el lanzamiento de los productos que involucren envíos a domicilio gratis por la primera compra, así como descuentos especiales por suscripción. Otra promoción que se propone, consiste en ofrecer descuentos por compras de otros cortes, alentando a los clientes a que no solo adquieran un corte en específico, sino que prueben cortes que no suelen consumir. También se debe iniciar una campaña masiva a través de redes sociales con el apoyo de dos tipos de influencers (i.e., nutricionistas y chefs destacados). La función de los nutricionistas es dar a conocer los beneficios nutricionales que aporta la carne de cordero, así como ofrecer una variedad de recetas saludables a base de cordero; ello con la finalidad de que el futuro cliente pueda usar la receta que se acomode mejor a su estilo de vida y asimismo, se enteren de la amplia variedad de platos saludables a base de cordero que puede incluir en su dieta diaria. Por su parte, los chefs mediante sus redes sociales, tienen la función de recomendar el consumo de carne de cordero como una opción de agradable

sabor, además de hacer transmisiones en vivo preparando platos a base de cordero con recetas tradicionales y no tradicionales; con el fin de lograr mayor difusión.

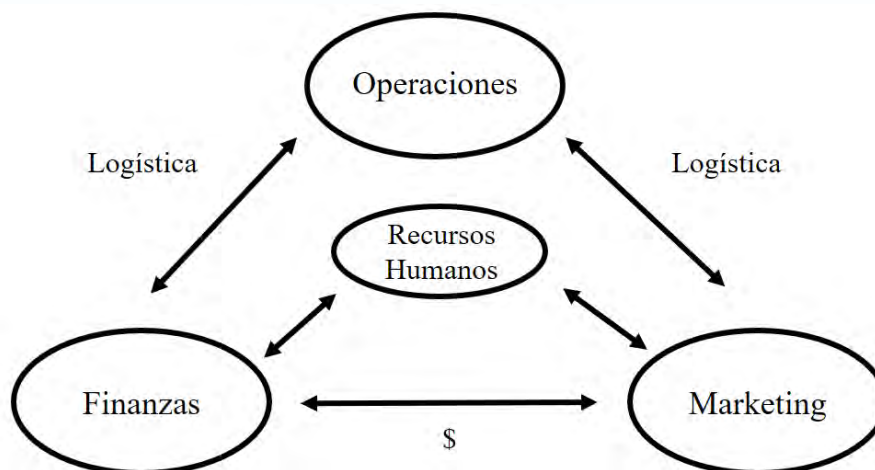
**Lugar.** Se definió que la comercialización de los productos de Cordero Premium inicie de manera virtual en una primera etapa mediante la aplicación móvil o web, debido a que, en la coyuntura actual de la pandemia de la COVID-19, la venta en línea ha sido la modalidad más usada respecto a años anteriores. Asimismo, en el segundo año se planea participar en ferias gastronómicas con degustaciones y así dar a conocer al consumidor final el aporte nutricional y el agradable sabor que ofrece la carne de cordero. En el cuarto año se considera instalar una tienda física experimental, la cual permitiría la exhibición directa al posible cliente de los diversos cortes que tiene la carne de cordero y con cierta frecuencia se contaría con la participación de un chef, el cual prepararía algún plato a base de cordero para la degustación de los asistentes.

## 5.2 Plan de Operaciones

D'Alessio (2004) sostuvo que la empresa funciona como una unidad constituida por tres grandes áreas, que operan armoniosamente entre sí con el fin de seguir la brújula de la organización (i.e., misión y objetivos). Estas áreas son: finanzas, operaciones y marketing, (ver Figura 18), teniendo como eje central a recursos humanos.

**Figura 18**

*Áreas Funcionales de la Empresa*



*Nota.* Tomado de *Administración y Dirección de la Producción: Enfoque Estadístico y de Calidad* (2a ed., p. 4), por F. A. D'Alessio, 2004. México D. F., México: Pearson.

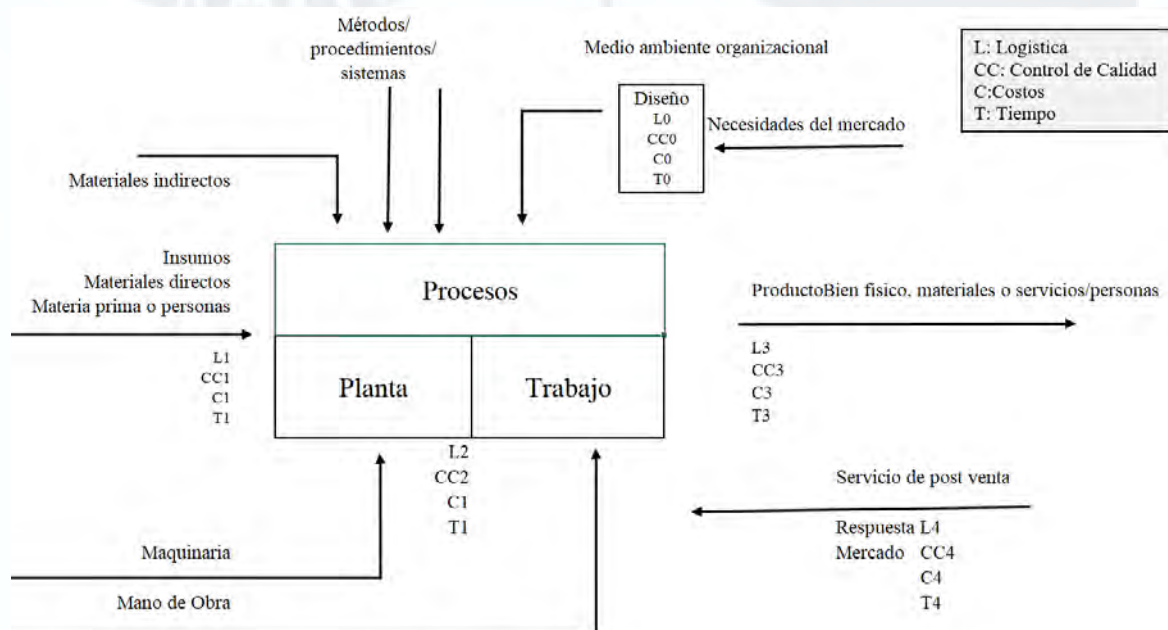


Las áreas indicadas en la Figura 18 se reflejan en el organigrama de la empresa, donde: (a) Operaciones, se encarga del tratamiento y procesamiento de la carne empacada al vacío; (b) Finanzas, es un área crítica junto con Contabilidad; y (c) Marketing se encarga de la función ventas. Cordero Premium, al inicialmente despachar sus productos con la opción de envío a domicilio, cuenta dentro del plan con una logística tercerizada con proveedores locales.

El área de Operaciones se encarga de diversas actividades (ver Figura 19), siendo la materia prima los corderos, los cuales dentro de su centro de producción son criados garantizando su alimentación, salud y peso, hasta que adquieran las características idóneas para el beneficio (i.e., sacrificio del animal). Para ello, se requieren: métodos, operarios, enfermería, proveedores, maquinarias, entre otros. El producto final es carne de ovino en la presentación empacado al vacío en sus diferentes tipos de corte.

**Figura 19**

*Operaciones de Producción de Bienes Físicos y/o Servicios*

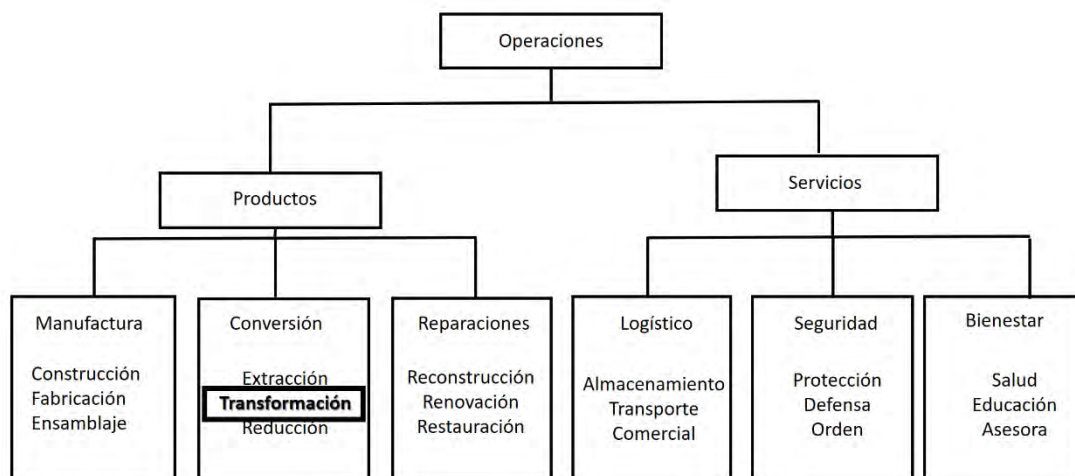


Nota. Tomado de *Administración y Dirección de la Producción: Enfoque Estadístico y de Calidad* (2a ed., p. 9), por F. A. D'Alessio, 2004. México D. F., México: Pearson.

Según D'Alessio (2004), el primer paso para una gerencia adecuada, es clasificar la empresa por sus operaciones. En la Figura 20 se muestra la clasificación de las empresas según sus operaciones. En ese sentido, Cordero Premium se dedica a la producción de bienes (i.e., cortes de carne de cordero empacados al vacío) y se encuentra dentro del grupo Conversión (Transformación). D'Alessio (2004) sostuvo que el segundo paso es clasificar la empresa según el tipo de proceso que administra. En la Figura 21 se muestra la clasificación de las empresas según su proceso de transformación (i.e., según su volumen y frecuencia de producción). En el caso de Cordero Premium, su proceso es por lote e intermitente.

**Figura 20**

*Clasificación de las Empresas según sus Operaciones*



Nota. Tomado de *Administración y Dirección de la Producción: Enfoque Estadístico y de Calidad* (2a ed., p. 22), por F. A. D'Alessio, 2004. México D. F., México: Pearson.

**Figura 21**

*Matriz del Proceso de Transformación*

<p>—  </p> <p>Volumen de Producción</p> <p>↓</p> <p>+</p>	Repetitividad	Una vez	Intermitente	Continuo
	Tecnología			
	Artículo único			
	Lote		✘	
	Serie			
	Masivo			
Continuo				
		<p>— ————— Frecuencia de Producción —————&gt; +</p>		

Nota. Tomado de *Administración y Dirección de la Producción: Enfoque Estadístico y de Calidad* (2a ed., p. 26), por F. A. D'Alessio, 2004. México D. F., México: Pearson.

### 5.2.1 Capacidad de operaciones

Cordero Premium considera iniciar las operaciones del negocio alquilando un terreno de 5,000 m<sup>2</sup> de área aproximada para el centro de producción que debería albergar un máximo de 775 corderos considerando dentro de ellos a 120 madres (ovejas hembra). Este terreno se ubica el distrito de Lurín en la Asociación Sumac Pacha, el cual cuenta con un sistema de pozo de oxidación con el fin de tratar los desperdicios. Para los primeros seis meses del primer año (i.e., etapa de empadre y manejo de crías) se deben instalar cuatro corrales de 120 m<sup>2</sup> para 40 ovejas. Durante los tres meses posteriores se deben construir tres corrales adicionales para maternidad, con el fin de evitar accidentes con las crías que estarían más expuestas a los corderos adultos. Los corrales se deben construir a base de madera y en cuanto a los comederos, estos deben construirse a base de concreto adaptados al tamaño de los animales. Finalmente, para el tercer año se considera alquilar un segundo terreno de 5,000 m<sup>2</sup> debido a que, según el desarrollo poblacional (ver Tabla 13), se espera conseguir una población de 1,000 animales entre madres, padres y corderos cría, por lo que sería necesario aumentar el tamaño del centro de producción.

En lo que se refiere al ciclo productivo de las ovejas, se estima que en promedio cada madre pueda tener como mínimo dos crías cada siete meses. De estas se estimó un promedio de mortalidad del 5% tanto para hembras como machos. Este dato se tomó de un estudio en crianza intensiva con corderos de raza Pelibuey (Macedo et al., 2010); y se usó como referencia debido a que esta raza es muy similar a la Black Belly. Adicionalmente, las condiciones de crianza intensiva (aquella que se da en corrales y de forma estabulada) son similares. Posteriormente, los corderos deben engordar durante siete meses antes de su beneficio y venta, con el fin de garantizar la terneza de la carne. Dentro de este ciclo, se considera que después de nueve meses, una parte de la población de hembras jóvenes pasen a

ser nuevas madres (ver Tabla 13). Respecto a la mano de obra, se propone contratar dos operarios en el primer año, los cuales se encargarían del manejo de los animales tanto en la parte alimenticia como en la sanidad. Adicionalmente, se considera la visita bimensual de un médico veterinario que debe examinar a las ovejas gestantes así como instaurar los protocolos para los tratamientos de las enfermedades más comunes. Para el tercer año, se debe contratar un tercer operario para la atención de los corderos.

**Tabla 13**

*Desarrollo Poblacional de Corderos*

Año	Ovejas madres	Producción de corderos	Total (madres + corderos)
1	120	216	336
2	197	260	457
3	307	468	775
4	405	572	977
5	432	762	1194
6	516	866	1382
7	527	884	1410
8	538	902	1439
9	549	921	1468
10	560	940	1498

### 5.2.2 Ubicación de instalaciones

Cordero Premium considera alquilar corrales en la Asociación Agropecuaria Sumac Paccha, en el distrito de Punta Hermosa, ubicada en las coordenadas 12°18'31.5"S 76°49'47.2"W, como se muestra en la Figura 22. La razón principal por la cual se decidió instalar el centro de producción en dicha ubicación fue por la cercanía a la tienda experiencia del distrito de Santiago de Surco en la cual se considera acondicionar una oficina administrativa. La duración del recorrido en automóvil en este tramo es de 40 minutos aproximadamente. Otro aspecto ventajoso es que el traslado de los animales hacia el centro

de beneficio (i.e., camal Impelsa) tardaría solo cinco minutos. Otras razones secundarias son: (a) el bajo costo de alquiler y (b) la amplia superficie de 12 km<sup>2</sup> de la indicada asociación, la cual se encuentra cercada. No está en los planes de la empresa comprar el terreno debido a los altos costos de inversión y los problemas de propiedad que existen con los “dueños”. Como consecuencia, los costos de alquiler son bajos respecto a los de otros lugares del distrito de Lurín.

Por otro lado, la tienda experiencia en la cual se debe recibir la producción en lote-intermitente que se envía desde el centro de beneficio, se ubica en el distrito de Santiago de Surco en las coordenadas 12° 7'56.70"S, 76°59'4.40"O. Esta ubicación presenta las condiciones idóneas debido a que se considera como la zona más céntrica a nuestro público objetivo.

### Figura 22

*Ubicaciones de Tienda Experiencia, Centro de Producción y Centro de Beneficio de Cordero Premium*



### 5.2.3 Diseño del producto

Cordero Premium produce, procesa y comercializa la carne de cordero en la presentación de empaques al vacío. En el centro de producción se efectúa la crianza de los animales y cuando estos adquieren el peso y edad idónea (i.e., siete meses), se deben transportar al centro de beneficio para su sacrificio y corte en presas como pierna, costilla, lomo, brazuelo y pecho. Durante este proceso, se supervisa la higiene y el manejo del animal que consiste en garantizar que los órganos expuestos a microorganismos se desechen sin contaminar el resto de la carne.

Con el fin de preservar la calidad de la carne, haciendo énfasis en los atributos de aceptabilidad por parte del consumidor como terneza, sabor, apariencia y jugosidad, es necesario tener consideraciones clave de empaquetado. Según Muñoz (2010), las acciones de los microorganismos causan sabores y olores desagradables y recomiendan el empaquetado al vacío, puesto que posee mejores prestaciones de conservación que el film 914; por ende, Cordero Premium considera emplear este empaquetado para la comercialización de la carne (ver Figura 23).

#### **Figura 23**

*Carne Empacada al Vacío*

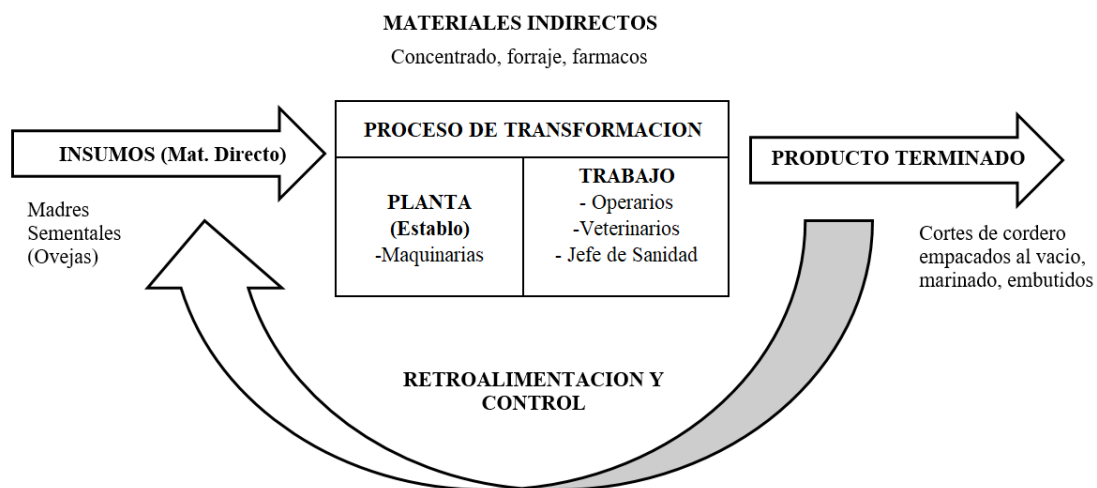


### 5.2.4 Diseño de procesos

Según D'Alessio (2004), todo proceso debe considerarse como un conjunto de actividades que tienen una entrada (i.e., insumos / costos) y una salida (i.e., productos). En ese sentido, considerando el valor agregado del proceso, se obtiene ventaja competitiva para la diferenciación de la empresa. En la Figura 24 se muestra el proceso de transformación de la carne de cordero considerando su entrada y salida.

**Figura 24**

*Proceso de Transformación de la Carne de Cordero*



*Nota.* Tomado de *Administración y Dirección de la Producción: Enfoque Estadístico y de Calidad* (2a ed., p. 8), por F. A. D'Alessio, 2004. México D. F., México: Pearson.

Los subprocesos que se definieron para el proceso de transformación se muestran en el diagrama de operaciones (DOP) que se muestra en la Figura 25. A continuación, se detalla cada subproceso mencionado en el DOP:

- **Recepción de reproductores:** En esta etapa se recibe la genética con la que se debe trabajar: (a) los corderos hembra Black Belly (ver Figura 26), los cuales aportan la prolificidad y se instalan distribuidos en corrales de maternidad y (b) los sementales, correspondientes a los ovinos de raza Dorper (ver Figura 27), que aportan mejor ganancia de peso, los cuales se instalan en el corral de reproductores.

**Figura 25**

*Diagrama de Operaciones para el Procesamiento de la Carne de Cordero*

Etapa	Operación	Transporte	Inspección	Demora	Almacén
• Recepción de reproductores	●	→	▭	▭	▽
• Control sanitario	●	→	▭	▭	▽
• Edad y peso óptimo para reproducción	○	→	▭	▭	▽
• Empadre	●	→	▭	▭	▽
• Diagnóstico de preñez	○	→	▭	▭	▽
• Manejo de preñez	●	→	▭	▭	▽
• Parto	●	→	▭	▭	▽
• Manejo de crías	●	→	▭	▭	▽
• Destete	●	→	▭	▭	▽
• Selección de nuevas madres	●	→	▭	▭	▽
• Ceba de crías	○	→	▭	▭	▽
• Beneficio de corderos	○	→	▭	▭	▽
• Empaquetado	○	→	▭	▭	▽
• Comercialización	○	→	▭	▭	▽

**Figura 26**

*Oveja Raza Black Belly*





**Figura 27***Oveja Semental Raza Dorper*

- Control sanitario: Aquí, los animales pasan por un periodo de cuarentena puesto que, la procedencia de ambas genéticas corresponde a zonas diferentes. Asimismo, como parte del control sanitario, se debe cumplir el protocolo de vacunación instaurado por SENASA, la desparasitación, así como proporcionar dosis de vitaminas.
- Edad y peso óptimo para la reproducción: Las futuras posibles ovejas madre se clasifican según su edad y peso, donde aquellas cuyas características cumplan los parámetros definidos (i.e., adecuadas para la reproducción) pasan a la etapa de empadre; mientras que el resto permanecen en los corrales hasta que adquieran las condiciones necesarias.
- Empadre: En esta etapa comienza la reproducción para obtener las F1, que son el cruce genético entre los corderos machos de raza Dorper y las hembras de raza Black Belly.
- Diagnóstico de preñez: Mediante ecografía se detectan aquellas hembras que no están en estado de gravidez. Por consiguiente, se identifica a las hembras vacías para regresarlas a la etapa de empadre.
- Manejo de preñez: En esta etapa se trabaja con las hembras grávidas, donde se les aplican dosis de vitaminas en forma de inyectable además de proporcionarles raciones

diferenciadas de alimento (i.e., mayor concentración de vitaminas y minerales). Esta etapa es crucial para evitar abortos y al mismo tiempo el manejo de la ración debe ser el adecuado con el fin de no tener crías muy grandes al nacimiento y así evitar partos distócicos.

- Parto: En la última semana de gestación (día 145) las futuras progenitoras se trasladan al corral de cuna, el cual debe estar desinfectado y preparado con una cama de aserrín que permita que tanto la madre como la cría convivan en un ambiente confortable.
- Manejo de cría: Después del nacimiento, a las crías se les manipula para desinfectarles el ombligo, pesarlas y hacerles una revisión general para detectar anomalías.
- Destete: Esta etapa ocurre entre los dos y tres meses de edad de la cría, que es cuando se separa a los corderos de sus madres llevándolos a un corral diferente para que empiecen la etapa de *ceba*.
- Selección de nuevas madres: A partir del nuevo grupo de corderos F1, se selecciona a las hembras con mejores características físicas las cuales pasan al grupo de reproductoras.
- Ceba de crías: En esta etapa aquellos corderos hembra que no fueron seleccionados como hembras de reemplazo, así como los machos, reciben un manejo nutricional diferente con una dieta con mayor aporte proteico con el fin de mejorar el índice de conversión alimenticia.
- Beneficio de corderos: Se trasladan hacia el centro de beneficio los corderos que cumplen siete meses de edad y que pesen 42 kg.
- Empaquetado: Una vez que los animales se hayan sacrificado, estos se empaquetan al vacío según los cortes definidos para ser almacenados. Todas estas actividades se realizan en un camal (i.e., empresa tercerizada).
- Comercialización: En esta etapa se atienden los pedidos de los clientes ofreciendo el servicio de envío a domicilio.

### **5.2.5 Diseño de distribución de planta**

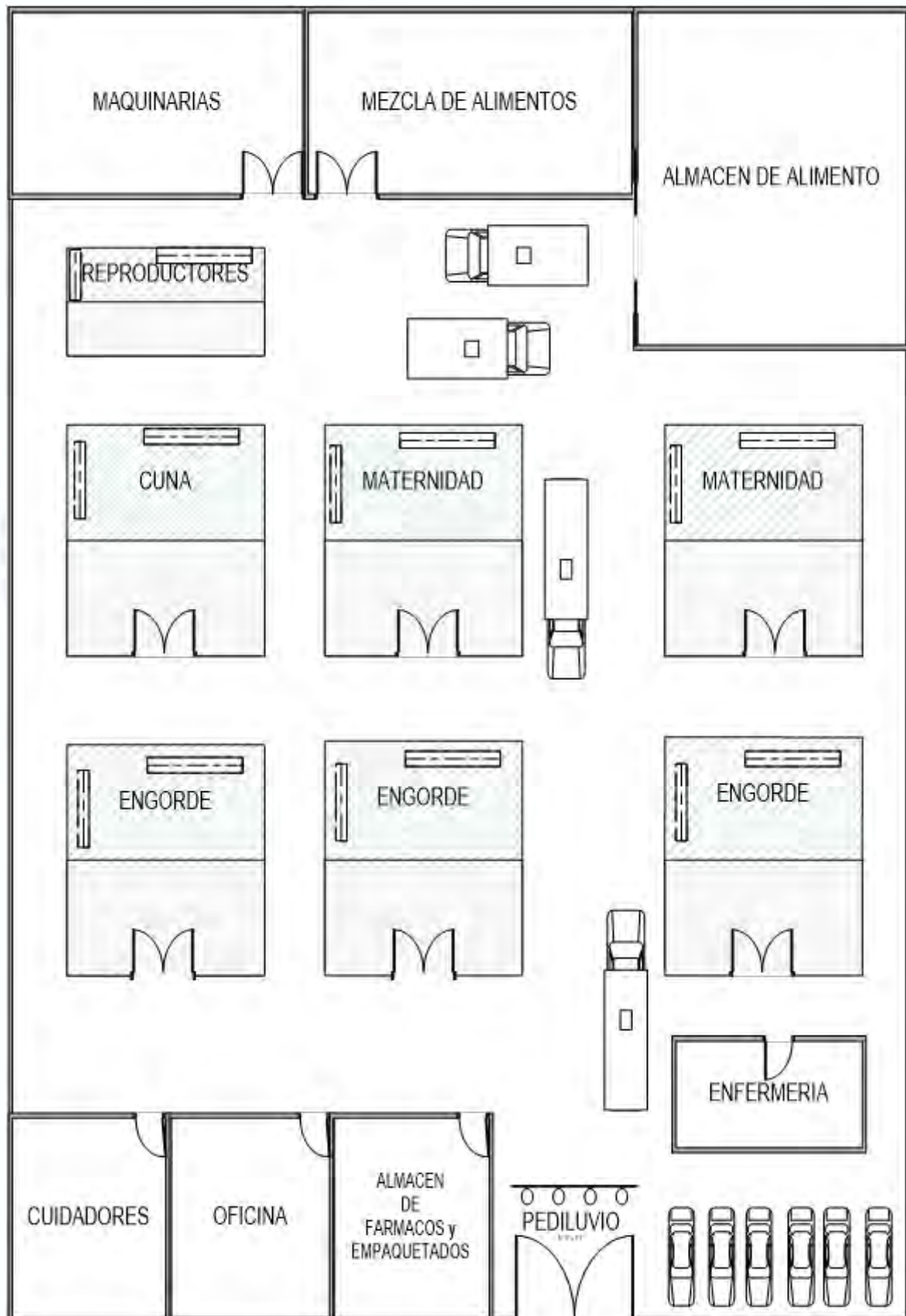
La distribución de la planta se definió según conveniencia de cercanía entre zonas (ver Figura 28). Se dispone de una mezcladora, la cual se encuentra en la zona de maquinarias y es necesaria para mezclar los diversos insumos alimenticios, entre ellos el concentrado y la fibra (i.e., pancamel y avena). Luego estos pasan a la zona de mezcla de alimentos puesto que es necesario incluir en la dieta de los animales la fibra, lo cual es importante en rumiantes. Todos los insumos iniciales y ya los preparados deben estar en el almacén de alimentos debidamente guardados para evitar problemas de moho. La ubicación de los corrales se definió de tal manera que conforme el animal vaya creciendo, a este se le traslade al siguiente corral, de modo que, al finalizar la etapa de ceba de crías, pueda ser trasladado desde el último corral de engorde hacia un camión para llevarlo al centro de beneficio. El corral de enfermería se ubica alejado de los otros corrales para evitar problemas de contagios, logrando un mejor control sanitario. Finalmente, la oficina, donde se registran los datos de evolución de los animales para hacer reportes diarios, se encuentra al costado del almacén de fármacos y empaquetados, donde el jefe de sanidad puede realizar controles de inventario.

### **5.2.6 Costos de las operaciones**

Los costos de las operaciones se clasifican en fijos y variables. Los costos fijos se refieren a los costos constantes como los de alquileres de terreno o local y de servicios de agua y luz. Los costos variables identificados son los de alimentación, puesto que estos no son constantes durante todo el ciclo productivo (i.e., dependen de la edad de los animales). Para el servicio del camal y del empaquetado de los cortes, se manejan precios unitarios por kilogramo y; para las atenciones veterinarias, se considera un factor de incremento anual del 25% debido al desarrollo poblacional, como se muestra en la Tabla 14.

**Figura 28**

*Distribución del Centro de Producción de Cordero Premium*



**Tabla 14***Costos de Operación de Cordero Premium*

Ítem	Unidad	Costo (S/)
Costos fijos anuales		
Terreno	anual	21,600.00
Incremento de terreno (cuarto año)	anual	14,400.00
Local (cuarto año)	anual	48,000.00
Servicios	anual	4,710.00
Costos variables mensuales		
Alimentación de cordero u oveja mayor a seis meses	mensual	33.80
Concentrado	Mensual	27.70
Forraje	mensual	6.10
Alimentación de cordero de dos y tres meses	mensual	5.63
Concentrado	mensual	4.62
Forraje	mensual	1.02
Alimentación de cordero de cuatro y cinco meses	mensual	16.90
Concentrado	mensual	13.85
Forraje	mensual	3.05
Alimentación de cordero de seis meses	mensual	25.35
Concentrado	mensual	20.78
Forraje	mensual	4.58
Cuidado y beneficio de cordero		
Servicio de camal y empaquetado (kg)	Kg	1.50
Medicina (anual)	Anual	1,070.00
Servicio veterinario (anual)	Anual	5,390.00

**5.2.7 Restricciones, regulaciones y licencias**

Al contar Cordero Premium con el ciclo completo de producción y el de comercialización, crea la necesidad de tener dos tipos de licencia. Para el funcionamiento del Centro de Producción (i.e., donde se encuentra el establo), se necesitan dos licencias que incluye el certificado de funcionamiento que está a cargo de la municipalidad donde sería implementado el establo, el cual debe cumplir con requisito de zonificación. Para ello, este centro debe estar en una zona donde pueda construirse. La segunda licencia corresponde al registro de SENASA, institución que emite un código que permite que su equipo realice la vacunación contra el ánثارx y a su vez emite los certificados de vacunación de los animales.

Además, para el local de Surco se requiere la licencia de funcionamiento. Finalmente, se necesita inscribir la empresa en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) que, en el caso de Cordero Premium, esta se acogería al régimen agrario lo cual la empresa podrá tener alcance.

### **5.3 Plan de la Gestión del Talento**

#### **5.3.1 Desarrollo organizacional**

Este emprendimiento cuenta con un esquema de desarrollo organizacional que permite que la empresa y sus colaboradores cumplan y sobrepasen los objetivos trazados y que ello se refleje en mejorar su vida personal y en el desarrollo sostenible de la organización. Por su parte, Chiavenato (2007) sostuvo que “En la actualidad todo cambia, por tanto, en la organización se realizan cambios de sistemas, tecnológicos y humanos. El mundo moderno se caracteriza por un ambiente cambiante” (p. 589). Es por ello que la propuesta de desarrollo organizacional se apoya en el compromiso de su equipo, la integridad de sus operaciones y la innovación a través de sus canales digitales y en cómo la tecnología es en este entorno un ente que logre expandir la cultura de alimentación saludable y así tener un equipo enfocado en sus objetivos.

Para lograr el desarrollo organizacional, se define una estructura de tres niveles que entre sí deben relacionarse para obtener la mayor eficiencia (Pinto, 2012). Estos tres niveles son: (a) Jerarquías, que son lideradas por cada gerencia que deben cumplir toda responsabilidad en su operación; (b) Funciones, que son las acciones definidas y claramente presentadas por cada actividad que se necesite para lograr la mejor eficiencia en los diferentes procesos, las cuales se definen por cada gerencia; y (c) Obligaciones, que son las acciones de cumplimiento para los procesos a desarrollar en cada actividad y cómo estas impactan en toda la cadena de producción, logrando conseguir los objetivos y metas trazadas. A partir de lo indicado, el desarrollo del emprendimiento no solo busca el logro de los objetivos

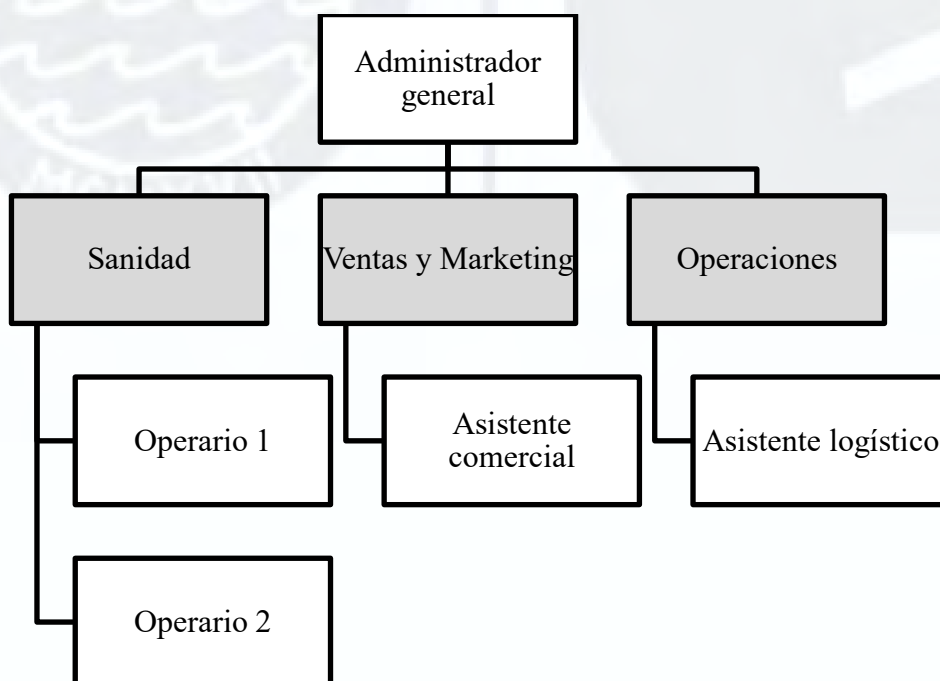
empresariales, sino también el desarrollo individual de cada colaborador, además de cumplir con la ayuda social que fruto del negocio se puede ofrecer tanto a las comunidades andinas, como a los centros de procesamiento de alimento para mascotas y así afianzar el compromiso, responsabilidad y mejora continua para todos los involucrados con la organización.

### 5.3.2 Estructura organizacional inicial

Cordero Premium propone iniciar operaciones con una estructura funcional compuesta por cuatro áreas operativas, las cuales deben responsabilizarse de funciones específicas, lo que permitiría que cada trabajador las desempeñe, desarrollando su conocimiento y cualidades, maximizando la productividad en los procesos.

**Figura 29**

*Estructura Organizacional de Cordero Premium*



A continuación, se detalla el perfil profesional y funciones para cada uno de los puestos necesarios.

**Administrador general.** El requisito para el cargo es tener un título profesional con especialización en Administración y Negocios. Particularmente, se definió que este puesto lo

asuma la mayor accionista y principal concedora del emprendimiento, teniendo como responsabilidad adicional el área de Sanidad. Sus funciones son:

- Soportar y controlar las actividades y resultados de las demás áreas;
- Liderar las negociaciones con los proveedores considerando los análisis del veterinario;
- Ampliar la relación con los clientes, buscando establecer duraderas relaciones con los proveedores que impacten en nuestros costos.

***Asistente de Operaciones.*** El requisito para este cargo es que la persona cuente con experiencia y estudios técnicos y/o profesionales en cadena de suministros, debido a que debe velar por la planificación de los procesos de la organización, considerando como principales funciones:

- Gestionar la logística interna;
- Implementar en coordinación con el área de Ventas y Marketing la estrategia de desarrollo para el abastecimiento de los productos de Cordero Premium al mercado;
- Integrar los procesos internos con los socios estratégicos externos, con el fin de optimizarlos de tal manera que se reduzcan los costos de operación.

***Asistente de Ventas y Marketing.*** El requisito para este puesto es que la persona cuente con estudios técnicos y/o profesionales en administración y marketing y amplia experiencia en el área Comercial ligada a los canales *negocio a consumidor* (B2C, por sus siglas en inglés) y *negocio a negocio* (B2B, por sus siglas en inglés). Debe además tener conocimientos en medios de comercialización digital, considerando como principales funciones:

- Planificar, gestionar y velar por el cumplimiento del presupuesto de venta;
- Desarrollar e implementar las estrategias comerciales a través del desarrollo de medios digitales, campañas de marketing a corto y mediano plazo con el objetivo de impulsar el alcance y reconocimiento de la marca;



- Realizar seguimiento sobre los resultados de las estrategias que realice el área de Ventas y Marketing.

**Operarios.** El requisito para este puesto es que las personas posean experiencia en el cuidado y crianza de ganado. Sus funciones principales son:

- Cuidar a los animales;
- Controlar y distribuir adecuadamente el suministro de los alimentos;
- Limpiar los ambientes (i.e., establos, maquinarias, mezcla de alimentos, almacenes, oficinas y enfermería);
- Apoyar al área de Sanidad con la verificación del estado de los animales, detectando alguna enfermedad, lesión o dolencia; y
- Colaborar con las tareas de reproducción del ganado, separando a los ovinos recién nacidos y las madres para su correcta recuperación y crecimiento.

### **5.3.3 Política de remuneraciones**

La definición de la política de remuneraciones involucra de manera transversal a todas las áreas y esto debido que no solo el área de Ventas y Marketing es la involucrada en la determinación de la política remunerativa, la cual debe permitir retener, motivar y atraer el mejor recurso humano para la ejecución de las operaciones de Cordero Premium y con ello el cumplimiento de sus objetivos. En ese sentido, para la empresa es importante ofrecer oportunidades de crecimiento laboral y económico para su personal. Más aún, se considera ofrecer bonos por cumplimiento de ventas y operaciones, los cuales deben registrarse en la cuenta contable de Gastos de ventas.

Las remuneraciones se definen en función del puesto de trabajo, las cuales deben aprobarse por el administrador general; para lo cual, se definen bandas salariales (i.e., sueldo mínimo y máximo), como se muestra en la Tabla 15. Además, se contemplan remuneraciones adicionales para los meses de julio y diciembre por conceptos de Fiestas Patrias y Navidad, respectivamente, y el cargo para la compensación por tiempo de servicios (CTS).

**Tabla 15***Bandas Salariales para los Puestos de Trabajo*

Banda salarial	Puesto de trabajo	Remuneración (S/)	
		Mínima	Máxima
1	Administrador general	2,000	4,000
2	Asistente comercial	1,200	2,000
2	Asistente logístico	1,200	2,000
3	Operario	1,050	1,400

**5.4 Plan Financiero**

En el ámbito financiero, se consideró incluir aspectos críticos como: la inversión inicial necesaria, la estructura de financiamiento, el capital de trabajo, la proyección del estado de resultados, el análisis de indicadores, la evaluación de la rentabilidad económica del negocio y el análisis de sensibilidad por escenarios, tomando como referencia un horizonte de 10 años.

**5.4.1 Inversión inicial**

Respecto a la inversión inicial necesaria para la producción (e.g., crianza y alimentación del ganado) y comercialización de los productos cárnicos, esta asciende a S/135,380, donde solo la compra de las madres y el acondicionamiento del centro de producción representan más de la mitad de la inversión total; mientras que el alquiler del terreno, la compra de una unidad de transporte e inversiones intangibles completan la inversión restante (ver Tabla 16).

**Tabla 16***Inversión Inicial*

Concepto	Valor (S/)	%
Total	135,380	100
Alquiler del terreno	18,000	13
Adquisición de las madres	53,400	39
Infraestructura del centro de producción	21,500	16
Activo fijo	39,980	30
Otros	2,500	2

### 5.4.2 Estructura de financiamiento

Para el inicio y puesta en marcha de las operaciones, se requiere de financiamiento bancario. En ese sentido, el aporte de los accionistas representa el 63% del total de la inversión, el faltante de los fondos de 37% se financia mediante la contratación de deuda bancaria de largo plazo (ver Tabla 17).

**Tabla 17**

#### *Estructura de Financiamiento*

Estructura de financiamiento	Valor (S/)	%
Total capital	272,795	100
Deuda (préstamo bancario)	100,000	37
Capital (accionistas)	172,795	63

### 5.4.3 Capital de trabajo

El *capital de trabajo* representa el flujo circular de dinero que sale de la empresa como consecuencia de las compras, operaciones, ventas y cobros (activos corrientes – pasivos corrientes), éste se obtiene considerando el ciclo operativo de la empresa (Pérez-Carballo, 2015), lo cual supone la espera de un tiempo significativo entre la crianza de los ovinos y la posterior venta de los productos, ésta a su vez es una característica propia de la actividad ganadera. El capital de trabajo neto de financiamiento espontáneo asciende a S/132,415 para el primer año, el cual se proyecta que incremente en 40% anual como consecuencia del crecimiento del negocio. En la Tabla 18 se muestra la estructura del capital de trabajo necesario para Cordero Premium.

**Tabla 18**

#### *Estructura del Capital de Trabajo*

Concepto	Valor (S/)
Total	132,415
Costos directos e indirectos	76,243
Gastos administrativos	56,172

#### **5.4.4 Estados financieros proyectados (Estado de resultados y Flujo de caja)**

El Estado de resultados se muestra en la Tabla 19, donde se proyectan operaciones para los primeros 10 años. En el primer año básicamente se registran costos y gastos debido al ciclo productivo del negocio y, recién a partir del segundo año se proyecta que inicien las ventas, siendo estas positivas y crecientes al igual que las utilidades. En lo que se refiere a la política de dividendos, se ha establecido la distribución de los mismos en todos los periodos que se obtiene utilidad positiva y aplicar una retención de utilidades únicamente para financiar eventuales requerimientos de inversión que apoye las proyecciones de producción y ventas. Se debe indicar que el capital de trabajo se genera a medida que este es requerido por la propia operación de modo que para efectos de su evaluación se ha incluido en primer año.

El flujo de caja del proyecto a 10 años (ver Tabla 20) contempla los siguientes supuestos: (a) El valor de las ventas en el segundo año es de 5,819 kg de carne; (b) Se espera un crecimiento de este valor de entre aproximadamente 30% y 40% anual para el período entre los años 3 y 7, manteniendo los siguientes años un crecimiento de entre 10% y 20%, debido a que se espera mayor crecimiento de la población de ovinos a criar para el período indicado y alcanzar o acercarse a la máxima capacidad de producción, para luego estudiar posibles acciones de expansión; (c) Se considera que los gastos administrativos se incrementarían en cerca de 8% anual; y (d) Los precios de venta para los años 2 y 3 se mantienen constantes, para luego sufrir un incremento según los precios de mercado e indicadores del PBI.

#### **5.4.5 Análisis de indicadores**

Los indicadores operativos (i.e., margen bruto y neto) y económicos (i.e., EBITDA, EBITDA sobre las ventas y el margen de cobertura) son los que considera evaluar Cordero Premium (ver Tabla 21). El margen bruto es el porcentaje del beneficio antes de algún descuento (i.e., gastos del negocio). A partir de las proyecciones realizadas, la empresa inicia

con un nivel de margen bruto de entre 50% y 55% debido a su curva de aprendizaje; sin embargo, logra para los periodos posteriores alcanzar márgenes entre 70% y 74%, comportamiento similar que ocurre con el margen neto. Respecto al nivel del margen de cobertura, este inicia en el año 1 en 2.65%, lo que significa que los beneficios de venta permiten cubrir hasta en 2.65 veces las obligaciones financieras soportadas por el bajo nivel de endeudamiento que tiene la empresa al principio del proyecto. Este ratio mejora los siguientes años en un 9% en la medida que las obligaciones financieras se reducen (ver Tabla 21).

Para invertir en el presente proyecto, Cordero Premium debe también analizar cuáles son los otros indicadores fundamentales para tomar decisiones relevantes y entre ellos considera a algunos como la tasa de descuento (WACC) con un valor del 15%, lo cual indica cómo se recupera la inversión teniendo el dinero en el tiempo descontándose. Sobre ello el proyecto logra obtener una tasa interna de retorno (TIR) del 37.6% y un valor actual neto (VAN) de S/845,927 respetando el flujo de caja proyectado. El *payback* permite identificar que en el año 5 se presenta la recuperación total de la inversión con un importe de hasta S/81,290 (ver Tabla 22).

#### **5.4.6 Evaluación de la rentabilidad económica y financiera del proyecto**

Dos análisis a considerar como escenario final es tanto la evaluación económica del proyecto como su evaluación financiera. Por un lado, se valoran los resultados en función de la eficiencia de la inversión involucrada en el proyecto; es decir, incluye la eficiencia tanto de los recursos propios (i.e., capital social) como de los recursos obtenidos a partir de préstamos bancarios. Por otro lado, se analiza el proyecto en búsqueda del objetivo de generar rentabilidad financiera y de conocer qué tan conveniente resulta a los accionistas apostar por el proyecto. En la Tabla 23 se muestra un contraste de los indicadores que el proyecto genera en términos tanto de generación económica como financiera.

**Tabla 19***Estado de Resultados de Cordero Premium (S/)*

Concepto	Año									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas		252,545	388,473	569,352	968,454	1'338,323	1'365,089	1'462,010	1'491,251	1'597,129
Costo (-)	-76,243	-113,751	-182,927	-280,121	-343,126	-386,869	-394,606	-402,498	-410,548	-418,759
Margen bruto	-76,243	138,794	205,546	289,230	625,328	951,454	970,483	1'059,512	1'080,702	1'178,370
Gastos administrativos (-)	-56,172	-112,812	-130,512	-152,172	-235,152	-239,112	-239,112	-239,112	-239,112	-239,112
Depreciación (-)		-27,076	-27,076	-27,076	-27,076					
Amortización (-)		-1,000	-1,000	-1,000	-1,000					
UAI	-132,415	-2,094	46,958	108,982	362,100	712,342	731,371	820,400	841,590	939,258
Intereses (-)		-9,810	-8,171	-6,384	-4,437	-2,314				
UAI	-132,415	-11,904	38,787	102,598	357,663	710,028	731,371	820,400	841,590	939,258
Pérdidas acumuladas	-132,415	-144,319	-105,532	-2,934						
Utilidad imponible					354,730	710,028	731,371	820,400	841,590	939,258
Impuesto					-104,645	-209,458	-215,754	-242,018	-248,269	-277,081
Utilidad neta	-132,415	-11,904	38,787	102,598	462,309	919,486	947,125	1'062,418	1'089,860	1'216,339

**Tabla 20***Flujo de Caja*

Concepto	Año									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas		252,545	388,473	569,352	968,454	1'338,323	1'365,089	1'462,010	1'491,251	1'597,129
- Costo	-76,243	-113,751	-182,927	-280,121	-343,126	-386,869	-394,606	-402,498	-410,548	-418,759
- Gastos administrativos	-56,172	-112,812	-130,512	-152,172	-235,152	-239,112	-239,112	-239,112	-239,112	-239,112
- Depreciación	-27,076	-27,076	-27,076	-27,076	-27,076					
- Amortización	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000					
UAI	-160,491	-2,094	46,958	108,982	362,100	712,342	731,371	820,400	841,590	939,258
- Impuestos					-104,645	-209,458	-215,754	-242,018	-248,269	-277,081
+Depreciación	28,076	28,076	28,076	28,076	28,076					
Flujo de operaciones	-132,415	25,982	75,034	137,058	285,531	502,884	515,617	578,382	593,321	662,177

**Tabla 21***Análisis de Indicadores de la Empresa Cordero Premium*

Indicador	Año											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
				Operativo								
Margen bruto (%)		55	53	51	65	71	71	72	72	74		
Margen neto (%)		-4.71	9.98	18.02	47.74	68.70	69.38	72.67	73.08	76.16		
				Económico								
EBITDA (S/)		25,982	75,034	137,058	390,176	712,342	731,371	820,400	841,590	939,258		
EBITDA /Ventas (%)		10.3	19.3	24.1	40.3	53.2	53.6	56.1	56.4	58.8		
Margen de cobertura (EBITDA / Intereses)		2.65	9.18	21.47	87.94	307.86						

**Tabla 22***Evaluación de la Rentabilidad del Proyecto Cordero Premium (S/)*

Concepto	Año										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flujo económico	-272,795	-132,415	25,982	75,034	99,953	285,531	502,884	515,617	578,382	593,321	794,592
WACC (%)	15										
VAN	845,967										
TIR (%)	37.60										
Payback (año 5)	-272,795	405,210	379,228	304,194	204,241	81,290					

**Tabla 23***Evaluación Económica y Financiera del Proyecto Cordero Premium (S/)*

Concepto	Año										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Evaluación económica										
Inversión inicial	-272,795										
Flujo anual		-132,415	25,982	75,034	99,953	285,531	502,884	515,617	578,382	593,321	794,592
Factor de descuento	1.00	0.87	0.76	0.66	0.57	0.50	0.43	0.38	0.33	0.28	0.25
Flujo descontado	-272,795	-115,149	19,648	49,343	57,160	141,994	217,474	193,905	189,148	168,733	196,507
VANE	845,967										
TIRE (%)	38										
	Evaluación financiera										
Inversión inicial	-172,795										
Flujo anual		-132,415	853	49,421	73,813	258,817	475,543	515,617	578,382	593,321	794,592
Factor de descuento	1.00	0.92	0.84	0.77	0.71	0.65	0.60	0.55	0.50	0.46	0.42
Flujo descontado	-172,795	-121,482	718	38,162	52,291	168,213	283,551	282,060	290,270	273,182	335,644
VANF	1,429,815										
TIRF (%)	42										

**5.4.1 Determinación del VAN social**

La evaluación social consiste en identificar, medir y valorizar los beneficios y costos del proyecto desde el punto de vista del bienestar social; es decir, desde un enfoque integral como país y/o ciudad. Para ponerse en la óptica de una población, se requiere una definición de lo que le interesa al público. Cordero Premium puede considerarse una empresa sostenible puesto que mediante su operación mejora el bienestar social del público objetivo (clientes). En las Tablas 24 y 25 se muestran los beneficios y costos sociales anualizados, respectivamente, para luego obtener el VAN social y su equivalencia sobre la rentabilidad financiera que se genera en beneficio de los accionistas (ver Tabla 26).





### 5.4.2 Análisis de sensibilidad y escenarios

El análisis de sensibilidad tiene como premisa mostrar las variantes y efectos sobre el VAN y la TIR frente a supuestos en el valor de una o más variables financieras de la empresa Cordero Premium. Como se muestra en las Tablas 27, 28 y 29, se obtuvo el VAN y TIR del proyecto considerando escenarios adversos y favorables determinados por variables críticas del negocio, las cuales son: ventas, costos y gastos administrativos.

**Tabla 27**

*Análisis de Sensibilidad: Variable Ventas*

Variación de las ventas (%)	VAN (S/)	TIR (%)
-20	117,375	19.00
-15	299,523	24.40
-10	481,671	29.30
-5	663,819	33.60
0	845,967	37.60
5	1'028,115	41.30
10	1'210,263	44.70
15	1'392,411	48.00
20	1'574,559	51.10

**Tabla 28**

*Análisis de Sensibilidad: Variable Costos*

Variación de los costos (%)	VAN (S/)	TIR (%)
-20	1'065,367	43.30
-15	1'009,737	41.90
-10	954,655	40.40
-5	900,095	39.00
0	845,967	37.60
5	791,655	36.20
10	737,790	34.80
15	684,351	33.40
20	631,319	32.00

**Tabla 29***Análisis de Sensibilidad: Variable Gastos Administrativos*

Variación de gastos (%)	VAN (S/)	TIR (%)
	845,967	37.60
-20	990,808	41.60
-15	954,241	40.60
-10	917,928	39.60
-5	881,861	38.60
0	845,967	37.60
5	809,867	36.60
10	773,987	35.60
15	738,318	34.60
20	702,853	33.70

A partir de los análisis de sensibilidad, se definieron tres escenarios (i.e., pesimista, moderado y optimista) en función de las tres variables indicadas anteriormente (i.e., ventas, costos y gastos administrativos), de tal manera que se obtuvo el VAN y el TIR para cada uno de ellos. Con el fin de justificar la decisión de los inversionistas de proveer mayores fondos a partir de su retorno, en la Tabla 30 se muestran los indicadores resumidos en valores porcentuales y monetarios, donde en un escenario moderado, la empresa proyecta valores de VAN y TIR de S/845,967 y 37.60%, respectivamente, lo cual hace atractivo el proyecto; más aún en un escenario optimista. Sin embargo, el escenario pesimista refleja valores de VAN y TIR de S/204,519 y 21.40%, respectivamente, lo cual indica que aún sigue siendo el proyecto atractivo para los inversionistas.

**Tabla 30***Resumen de Proyección de Escenario (%)*

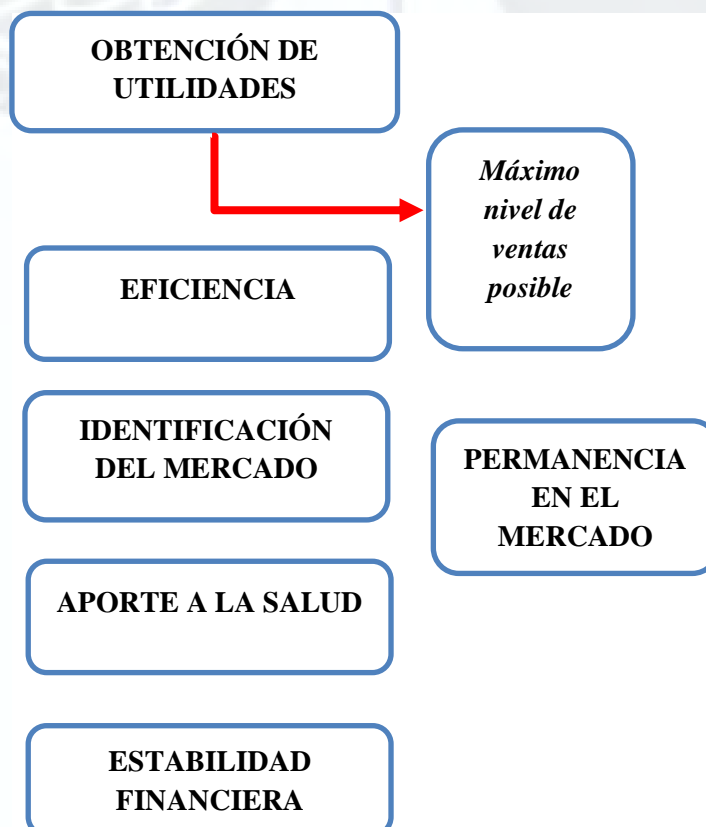
Concepto	Escenario			
	Valores actuales	Pesimista	Moderado	Optimista
Variable				
Ventas	0	-10	0	10
Costos	0	20	0	-10
Gastos administrativos	0	10	0	-5
Resultado				
VAN (S/)	845,967	204,519	845,967	1'359,585
TIR (%)	37.60	21.40	37.60	48.50

### 5.5 Plan de Implementación y Factores de Éxito

En esta etapa se identifica lo que debe pasar necesariamente para que se cumplan los objetivos planteados en la Sección 4.4.2. Estos, ordenados de mayor prioridad (i.e., extremo superior) a menor prioridad (i.e., extremo inferior) se presentan en la Figura 30, donde maximizar utilidades forma parte de la primera prioridad de la presente idea de negocio por ser el motivo de la propuesta, seguido de la obtención de la eficiencia en toda la etapa de producción. Mantener y explorar nuevos mercados asegura tener un *share of wallet* (SOW) competitivo; además se propone obtener colaterales asociados a mejorar la salud con el consumo del producto. Ahora, se necesita identificar qué conocimientos y procedimientos se requieren para cumplir cada objetivo específico. En ese sentido, Coplin (2005) refirió que no existe un límite en cuanto a la cantidad de factores críticos de éxito (FCE) que se deba identificar para cada objetivo.

**Figura 30**

*Prioridad de Objetivos Específicos*



### 5.5.1 Identificación de factores críticos de éxito (FCE)

Con el objetivo de que Cordero Premium sea eficiente, se realiza un listado de FCE como medio necesario para conseguir los objetivos ya definidos y, su cumplimiento o existencia contribuye al éxito (Tracy, 2016). En ese sentido, se contemplan aquellos factores que dependen de la organización y aquellos externos que estén fuera de su control (e.g., legislación, operativa, comportamiento de la economía, etc.). La Tabla 31 muestra los FCE, los cuales se encuentran separados en dos grupos: (a) los que su resultado depende de la propia entidad y (b) los que no dependen de esta, sino más bien están determinados por el entorno.

**Tabla 31**

*Factores Críticos de Éxito (FCE)*

Tipo de FCE	FCE
Bajo el control de la organización	Superioridad del producto y servicio con respecto a su competencia Ubicación geográfica Posesión del <i>know how</i> en marketing y ventas Estructura organizativa adecuada Acceso al mercado Eficiencia de su capital humano Flexibilidad organizativa ante cambios del entorno Acceso a financiamiento de terceros
Fuera del control de la organización	Existencia de demanda Estabilidad en el mercado Transferencia técnica adecuada Existencia de fuentes de inversión Existencia de capital humano idóneo

### 5.5.2 Indicadores

Se requiere definir un número limitado de indicadores, los cuales deben tener relación con el cumplimiento de las actividades necesarias para el escalamiento de la empresa que incursiona en el mercado cárnico. Para ello, se seleccionaron indicadores o variables representativas para un FCE dado, los que son susceptibles de medir o verificar su cumplimiento ya sea directamente o a través de herramientas (Coplin, 2005). En la Tabla 32 se muestra la relación de indicadores asociados a cada FCE.

**Tabla 32***Indicadores por FCE*

FCE	Indicadores
Superioridad del producto y servicio con respecto a su competencia	Liderazgo en precios Liderazgo en calidad Novedosos componentes en la presentación del producto
Ubicación geográfica	Tiempo de atención
Posesión del know how en marketing y ventas	Participación de mercado
Acceso a financiamiento de terceros	VAN > 0 Capital de trabajo neto positivo Nivel de ingresos Payback positivo
Cumplimiento de normas y leyes	Sanciones estatales

**5.5.3 Implementación del plan**

Las organizaciones que buscan la eficiencia sobresalen por gestionar sus actividades y recursos mediante un conjunto de sistemas, procesos y datos que les permiten la toma de correctas decisiones. No se puede dirigir una empresa sin tener claro los valores que se están definiendo de una manera objetiva y clara (Moyano, 2015). Para el cumplimiento de los indicadores definidos en el presente plan, se consideran algunas actividades que deben realizarse bajo la supervisión de algunos encargados (ver Tabla 33).

**Tabla 33***Plan de Revisión de Indicadores*

Actividad	Responsabilidad
Periódicamente se deben revisar en reuniones o presentaciones el volumen de venta de la empresa	Gerente de Marketing y Ventas
Proponer acciones correctivas y/o preventivas relacionados a aspectos de calidad y producción	Gerente de Operaciones
Periódicamente se debe revisar el nivel de capital de trabajo, flujo de caja y nuevas fuentes de financiamiento	Administrador general
Trabajar siempre con los indicadores y hacer el seguimiento de los objetivos.	Administrador general

## 5.6 Resumen del Capítulo

En el presente capítulo se evidenció que es viable aprovechar las oportunidades del entorno y las ventajas comparativas de la carne de cordero. En ese sentido, mediante la correcta ejecución de los planes operativos y comerciales se generan ventajas competitivas que hacen sostenible un modelo de negocio orientado a satisfacer la demanda del consumidor actual, con el apoyo de una adecuada estructura organizacional y de profesionales que cumplen con sus objetivos. Para ello, se cuenta con tres niveles jerárquicos que entre sí deben relacionarse para obtener la mayor eficiencia en una primera etapa. Por otro lado, la elaboración del plan financiero es clave para decidir el inicio del emprendimiento. Es así que se recurrió a fuentes primarias (e.g., niveles de inversión, estructura de financiamiento, márgenes a obtener, etc.) y fuentes secundarias (e.g., encuestas, mercados, precios y el valor del dinero en el tiempo) para realizar las proyecciones económicas e indicadores financieros, los cuales señalaron la viabilidad del plan de negocio debido a que los márgenes de utilidad que se generan desde el tercer año de operaciones hacia adelante son altos. A su vez, se consideraron tres escenarios (i.e., pesimista, moderado y optimista) para comprender los niveles de los márgenes que se obtendrían al aplicar los planes de acción.

## Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

### 6.1 Conclusiones

1. A través de la metodología revisada y desarrollada del design thinking, se identifican relevantes insights que están asociados a los conceptos de vida saludable, el estilo de vida y el cuidado de la salud, logrando relacionar y acercar la carne de cordero a la vida de los compradores saludables.
2. Respecto a los competidores, se observa la falta de dirección comercial sobre la carne de cordero, siguiendo fijamente el posicionamiento que ya cuentan a través de la carne de res y cerdo principalmente; sin embargo y de acuerdo con la información obtenida, del 61% de los compradores encuestados estarían dispuestos a adquirir productos de Cordero Premium a través de la tienda virtual, permitiendo que esta se posicione en la mente de la población como una alternativa saludable.
3. El alquiler de terrenos en la parte sur de Lima, son rentables para establos o criaderos porcinos y avícolas.
4. Considerando que en el mercado de carne de cordero están inmersos los criaderos informales, la competencia por precios no será el principal argumento de diferenciación sino los estándares de calidad que Cordero Premium comercializará.
5. Respecto a los productos sustitutos de la carne de cordero, la de pollo tiene su propio nicho de mercado; a diferencia de la carne de res, que, si bien tiene propiedades nutritivas importantes que la mantienen como líder del mercado, esta podría perder significativa participación, al ser la carne de cordero una opción más saludable, no solo en proteínas sino también en zinc y hierro, y con un precio muy competitivo comparado al de la res.
6. Cordero Premium va a implementar programas de responsabilidad social como parte de su desarrollo, no solo basándose en un modelo que busque generar mayores ingresos económicos, sino en un proyecto en el cual la sostenibilidad se aplique para todos los stakeholders.

## 6.2 Recomendaciones

1. Se deberían ejecutar actividades complementarias con el objetivo de incrementar la publicidad de la aplicación y página web, mediante *landing page* y blogs.
2. Se recomienda establecer relaciones comerciales con los ganaderos (i.e., stakeholders) de las regiones del Sur y Norte con el objetivo de expandir el plan de negocios a las provincias de Arequipa y Trujillo.
3. Se debería revisar el plan de negocios por un personal externo al proyecto que tenga amplio conocimiento y experiencia acerca del tema.
4. Se sugiere ejecutar un plan de expansión el cual considere el crecimiento del margen neto de la empresa e incremento de sus sucursales en una “línea de tiempo”.
5. Se recomienda mantener el ciclo completo de producción (i.e., no tercerizarlo), puesto que permite asegurar la calidad del producto a entregar, controlando factores importantes que garantizan las características de la carne para el agrado del consumidor.
6. Se sugiere continuar con el comercio electrónico siempre con el apoyo del marketing digital. Siendo la tendencia del consumidor hacia los pedidos en línea cada vez más pronunciada, se debería incrementar recursos en este canal con el fin de perseguir la excelencia en la atención al cliente.



## Referencias

- Abecia, A. & Forcada, F. (2011). *Manejo reproductivo en ganado ovino*. Servet.
- Banco Mundial. (s.f.). *Perú: Datos*. Recuperado el 24 de mayo de 2021, de <https://data.worldbank.org/country/peru>
- Banco Mundial. (2021). *Perspectivas económicas mundiales: América Latina y el Caribe*. [Nota de prensa]. <https://pubdocs.worldbank.org/en/411411599838740469/Global-Economic-Prospects-January-2021-Regional-Overview-LAC-SP.pdf>
- Berge, P., Sañudo, C., Sánchez, A., Alfonso, M., Stamataris, C., Thorkelsson, G., Piasentier, E., & Fisher, A. (2003). Comparison of muscle composition and meat quality traits in diverse commercial lamb types [Comparación de la composición muscular y los rasgos de calidad de la carne en diversos tipos comerciales de corderos]. *Journal of Muscle Foods*, 14(4), 281-300. <https://doi.org/10.1111/j.1745-4573.2003.tb00707.x>
- Bernuy, J. J. (2018). *Sistema informático de control de ventas para el restaurant Milagritos, Casma* (Tesis de grado, Universidad San Pedro, Chimbote, Perú).
- Berra, G., & Finster, L. (2002). *Emisión de gases de efecto invernadero; influencia de la ganadería Argentina*. [https://www.produccion-animal.com.ar/sustentabilidad/50-efecto\\_invernadero.pdf](https://www.produccion-animal.com.ar/sustentabilidad/50-efecto_invernadero.pdf)
- Brown, T. (2008). Design thinking [El pensamiento de diseño]. *Harvard Business Review*, 86(6), 84-92.
- Centro de Investigación Parlamentaria. (2004). *Proyecto que propone restituir las funciones del Fondo Nacional de Fomento Ganadero*. <https://www4.congreso.gob.pe/historico/cip/materiales/fonafog/presentacion.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (8a ed.). McGraw Hill.

- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública. (2019). *Perú: Población 2019* (Market report No 4).  
[http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_201905.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf)
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2016). *Política nacional para el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica - CTI*. <https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/politicas/politica-nacional-cti.pdf>
- Coplin, B. (2005). *10 factores claves de éxito en la empresa: Lo que las empresas quieren que usted aprenda en la universidad*. Deusto.
- Costa, R. G., Cartaxo, F. Q., Dos Santos, N. M., & Queiroga, R. (2008). Carne caprina e ovina: Composição lipídica e características sensoriais [Carne de caprino y ovino: Composición lipídica y características sensoriales]. *Revista Brasileira de Salud y Producción Animal*, 9(3), 497-506.
- Cruz, M. I., Sánchez, D. I., López, J., Munguia, J. A., Molina, R. M., Rivera, F., & Hernández, J. F. (2014). Caracterización del perfil de ácidos grasos en carne de borrego de engorda utilizando cromatografía de gases. *Nacameh*, 8(1), 39-49.
- D'Alessio, F. A. (2004). *Administración y dirección de la producción: Enfoque estadístico y de calidad* (2a ed.). Pearson.
- D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2da ed.). Pearson.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (M. A. Sánchez, trad.; 9a ed.). Pearson Educación. (Trabajo original publicado en 1986).
- De Blas, C., García, P., Cambra, M., & Torres, A. G. (2008, 23-24 de octubre). Contribución de los rumiantes a emisiones de gases con efecto invernadero. En *XXIV Curso de Especialización FEDNA* (pp. 121-150). <https://www.produccion-animal.com.ar/sustentabilidad/89-gases.pdf>

Decreto Legislativo N°1059. Que aprueba la Ley general de sanidad agraria. Presidencia de la República del Perú. (2008).

Díaz, R. I. (2013). *Cadena productiva de ovinos*. Ministerio de Agricultura y Riego.

Díaz, R. I. & Vilcanqui, H. (2013). *Manual de ovinos y las buenas prácticas*. Dirección General de Competitividad Agraria.

Estas son las 500 empresas más grandes del Perú 2019. (24 de julio del 2019). *América Economía*. <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/estas-son-las-500-empresas-mas-grandes-del-peru-2019>

Fayol, H. (2003). *Administración industrial y general*. Edigrama.

Fondo Monetario Internacional. (2020, junio). *Actualización de las perspectivas de la economía*. <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/WEO/2020/Update/June/Spanish/WEOSPA202006.ashx>

Franco, C., Degregori, C. I., & Cornejo-Polar, A. (2014). *Cambios culturales en el Perú*. <https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/CambiosculturalesenelPeru.pdf>

Ganadería y manejo sustentable del agua. (2019). *La Industria Cárnica latinoamericana*, 41(210), 12-17.

Göncü, K. S., Ozogul, Y., Saler, M., & Ozogul, F. (2010). Proximate analysis: Fatty acid profiles and mineral contents of meats: A comparative study [Análisis aproximado: Perfiles de ácidos grasos y contenido mineral de las carnes: Un estudio comparativo]. *Journal of Muscle Foods*, 21(2), 210-223. <https://doi.org/10.1111/j.1745-4573.2009.00177.x>

Gorriti, G. (30 de diciembre del 2019). La lucha contra la corrupción el 2019. *IDL-Reporteros*. <https://www.idl-reporteros.pe/la-lucha-contra-la-corrupcion-el-2019/>

Hervé, M. (2013). *Carne ovina: Producción, características y oportunidades en lo que hoy demanda el consumidor nacional e internacional* (Informe de experto). Oficina de Estudios y Políticas Agrarias.

<https://www.odepa.gob.cl/odepaweb/publicaciones/doc/9641.pdf>

Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial. (2019). *IMD world digital competitiveness ranking 2019* [Ranking mundial de competitividad digital IMD 2019]. <https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2019/digital/imd-world-digital-competitiveness-rankings-2019.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2012). *Perú: Consumo per cápita de los principales alimentos 2008-2009* (Encuesta Nacional de Presupuestos Familiares [ENAPREF]).

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1028/](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013). *IV Censo Nacional Agropecuario – 2012: Resultados definitivos*. Autor.

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/documentospublicos/resultadosfinalesivcenagro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (10 de mayo de 2017). *En el Perú 264 mil personas dejaron de ser pobres entre los años 2015 y 2016* [Nota de prensa].

<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-peru-264-mil-personas-dejaron-de-ser-pobres-entre-los-anos-2015-y-2016-9710/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020a). *Estado de la población peruana 2020*. Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (20 de mayo de 2020b). *Pobreza monetaria alcanzó al 20.2% de la población en el año 2019* [Nota de prensa].

<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/pobreza-monetaria-alcanzo-al-202-de-la-poblacion-en-el-ano-2019-12196/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021, febrero). *Producción nacional* (Informe técnico No 02 de diciembre de 2020).

<http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-produccion-nacional-dic-2020.pdf>

Ipsos. (12 de junio de 2018). *Estudio de opinión - Provincia de Lima (Informe técnico): Anexo 1: Distribución poblacional*.

[https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-06/anexo\\_1\\_distribucion\\_poblacional\\_junio\\_2018.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-06/anexo_1_distribucion_poblacional_junio_2018.pdf)

Ipsos. (2019). *Perfiles socioeconómicos Perú 2019* (Informe). Autor.

Kontogianni, M. D., Panagiotakos, D. B., Pitsavos, C., Chrysohoou, C., & Stefanadis, C.

(2008). Relationship between meat intake and the development of acute coronary syndromes: The CARDIO2000 case-control study [Relación entre la ingesta de carne y el desarrollo de síndromes coronarios agudos: el estudio de casos y controles CARDIO2000]. *European Journal of Clinical Nutrition*, 62(2), 171-177. <https://doi.org/10.1038/sj.ejcn.1602713>

Ley 24051. Declara de interés nacional el desarrollo de la ganadería bovina, cebuina, bubalina y de camélidos sudamericanos (llamas, alpacas, vicuñas, y huanacos). Congreso de la República del Perú. (1985).

Ley 25161. Modifican varios artículos de la Ley 24051, por la cual se crea el Fondo Nacional de Fomento Ganadero. Congreso de la República del Perú. (1989).

Ley 27820. Ley que deroga el artículo 2 de la Ley N° 26568 y que modifica la Ley de Creación del Fondo Nacional de Fomento Ganadero – FONAFOG. Congreso de la República del Perú. (2002).

Limachi, J. (12 de enero del 2020). Entrevista: Perú recibe 4.4 millones de turistas en 2019.

*Xinhua*. [http://spanish.xinhuanet.com/2020-01/12/c\\_138698701.htm](http://spanish.xinhuanet.com/2020-01/12/c_138698701.htm)

Luna, A. C. (2014). *Administración estratégica*. Patria.

- Macedo, R., Arredondo, V., Rodríguez, J., Ramírez, J., & López, B. (2010). Efecto del sistema de producción, de la época de nacimiento y del sexo sobre la mortalidad neonatal de corderos Pelibuey. *Tropical and Subtropical Agroecosystems*, 12(1), 77-84.
- Mamani, L. W., & Gallo, C. (2013). Perfil de ácidos grasos de carne de ovino y caballo criados bajo un sistema de producción intensiva. *Revista de Investigaciones Veterinarias del Perú*, 24(3) 257-263.
- Mekonnen, M. M., & Hoekstra, A. Y. (2012). A global assessment of the water footprint of farm animal products [Una evaluación global de la huella hídrica de los productos de animales de granja]. *Ecosystems*, 15, 406-407. <https://doi.org/10.1007/s10021-011-9517-8>
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2015). *La agroindustria molinera*. <https://www.minagri.gob.pe/portal/26-sector-agrario/arroz/223-la-agroindustria-molinera>
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2018). *Anuario estadístico de la producción pecuaria y avícola 2017*. [http://repositorio.minagri.gob.pe/xmlui/bitstream/handle/MIDAGRI/267/anuario-produccion-pecuaria-2017-261118\\_0.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.minagri.gob.pe/xmlui/bitstream/handle/MIDAGRI/267/anuario-produccion-pecuaria-2017-261118_0.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ministerio de Cultura. (2013). *Lineamiento de política cultural 2013-2016* (Versión preliminar). <https://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/pagbasica/tablaarchivos/11/lineamiento.pdf>
- Ministerio del Ambiente. (2017). *Plan estratégico sectorial multianual del sector ambiental 2017-2021*. <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/01/PESEM-MINAM.pdf>

- Moyano, L. E. (2015). *Plan de negocios*. Macro.
- Muñoz, E. A. (2010). *Evaluación microbiológica comparativa de carne de res (longissimus dorsi), bajo el empaque al vacío y el empaque comercial tradicional* (Tesis de maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala).
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2019, mayo). *Perspectivas alimentarias: Resúmenes de mercado*.  
<http://www.fao.org/3/ca5040es/ca5040es.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos & Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2017). *OCDE-FAO: Perspectivas agrícolas 2017-2026 (Enfoque especial: Sudeste asiático)*. OCDE Editions. [http://dx.doi.org/10.1787/agr\\_outlook-2017-es](http://dx.doi.org/10.1787/agr_outlook-2017-es)
- Pacheco, V., Cadenillas, R., Salas, E., Tello, C., & Zeballos, H. (2009). Diversidad y endemismo de los mamíferos del Perú. *Revista Peruana de Biología*, 16(1), 5-32.  
<https://doi.org/10.15381/rpb.v16i1.111>
- Pérez-Carballo, J. F. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. ESIC.
- Pes, A., & Castiñeira, A. (2021). *Cambiar el mundo*. LID.
- Pinto, M. E. (2012). *Desarrollo organizacional*. Red Tercer Milenio.
- Plaza Vea. (s.f.). *Carnes, aves y pescados: Res*. Recuperado el 1 de julio de 2021, de <https://www.plazavea.com.pe/carnes-aves-y-pescados/res>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors* [Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia]. Free Press.
- Reyes, M., Gómez-Sánchez, I., & Espinoza, C. (2017). *Tablas peruanas de composición de alimentos* (10 ed.). Instituto Nacional de Salud.

Resolución Ministerial N°0297-2017-MINAGRI. Aprueban el “Plan Nacional de Desarrollo Ganadero 2017-2027” (PNDG 2017-2027). Ministerio de Agricultura y Riego. (2017).

Rubio de Miguel, I. (2015). Domesticación y modelos para la neolitización de la cuenca mediterránea. *Cuaderno de Prehistoria y Arqueología de la Universidad Autónoma de Madrid*, 38, 139-152.

<https://doi.org/10.15366/cupauam2012.38.007>

Santamaría, J., Rodas, E., Casimiro, M., Paredes, J., Mendieta, J., & Sihuas, A. (2020, febrero). *El agro en cifras* (Boletín estadístico mensual de diciembre de 2019). Ministerio de Agricultura y Riego.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/536471/boletin-estadistico-mensual-el-agro-en-cifras-dic19-130220.pdf>

Stoican, E. (2020). *Aplicación del embudo de ventas en afe.webs.upv.es* (Disertación doctoral, Unidad Politécnica de Valencia, Valencia, España).

Tracy, B. (2016). *Éxito en ventas*. Grupo Nelson.

Transparencia Internacional. (28 de enero del 2021). *CPI 2020: Américas* [Nota de prensa].

<https://www.transparency.org/es/news/cpi-2020-americas>

Valbuena, E. & Monfort, A. (2020). *Ética, deontología y responsabilidad social empresarial*. ESIC.

Vivanda. (s.f.). *Carnes, aves y pescados: Res*. Recuperado el 1 de julio de 2021, de

<https://www.vivanda.com.pe/carnes-aves-y-pescados/res>

Vivar, A. (2020). The ageless stress between the individual and the collective: The case of corruption in Peru [El estrés eterno entre lo individual y lo colectivo: El caso de la corrupción en el Perú]. *Acta Médica Peruana*, 37(2), 209-214.

<https://doi.org/10.35663/amp.2020.372.1036>



Wong. (s.f.). *Carnes, aves y pescados: Res y otras carnes*. Recuperado el 1 de julio de 2021, de <https://www.wong.pe/carnes-aves-y-pescados/res-y-otras-carnes?PS=18>.

Zamora, H. D. Z., & LOCAL, E. E. G. A. (2013). Alternativas para mitigar emisiones de gases de efecto invernadero en fincas ganaderas lecheras andinas del departamento de Nariño (Doctoral dissertation, Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ciencias Ambientales. Especialización en Gestión Ambiental Local).



## Apéndice A

### Encuesta

1. En su alimentación: ¿Incluye carne de fuente animal?
  - a) Sí
  - b) No
  
2. ¿En qué rango de edad se encuentra?
  - a) 18 a 23 años
  - b) 24 a 30 años
  - c) 31 a 40 años
  - d) 41 a 50 años
  - e) Mayor a 50 años
  
3. ¿Cuál es su género?
  - a) Masculino
  - b) Femenino
  
4. ¿Cuál es su grado académico desarrollado?
  - a) Primaria
  - b) Secundaria
  - c) Técnico
  - d) Universitario
  - e) Posgrado
  
5. ¿Cuál es su ocupación actual?
  - a) Estudiante
  - b) Ama de casa
  - c) Trabajador independiente
  - d) Trabajador dependiente
  - e) Jubilado
  
6. ¿Cuál es el rango del ingreso familiar mensual?
  - a) Menor a S/2,500
  - b) Entre S/2,501 a S/5,000
  - c) Entre S/5,001 a S/7,000
  - d) Entre S/7,001 a S/10,000
  - e) Mayor a S/10,000
  
7. ¿En qué distrito reside?
  - a) Santiago de Surco / Miraflores
  - b) San Isidro / San Borja
  - c) Chorrillos / Barranco
  - d) San Miguel / Jesús María
  - e) Cercado de Lima
  - f) Lima Norte
  - g) Otro

8. ¿Cuántas personas habitan en el hogar?
  - a) 1
  - b) 2 a 4
  - c) 5 a 6
  - d) Mayor a 6
  
9. ¿Qué tipo de carne consume? Multirespuesta (puede marcar más de una opción)
  - a) Res
  - b) Cerdo
  - c) Pollo y otras aves
  - d) Pescado
  - e) Cordero
  - f) Todas las anteriores
  
10. ¿Con que frecuencia consume carne?
  - a) Todos los días
  - b) 3 a 5 veces por semana
  - c) 1 a 2 veces por semana
  - d) 1 a 2 veces por mes
  - e) 1 vez al mes
  
11. ¿Conoce de las propiedades nutritivas de la carne de cordero?
  - a) Sí
  - b) No
  
12. ¿Sabía que la carne de cordero ofrece un mayor aporte nutricional que la de res?
  - a) Sí
  - b) No
  
13. ¿Sabía que la carne de cordero ofrece un mayor aporte nutricional que la de cerdo?
  - a) Sí
  - b) No
  
14. ¿Sabía que la carne de cordero ofrece un mayor aporte nutricional que la de pato?
  - a) Sí
  - b) No
  
15. ¿Estaría interesado en consumir carne de cordero?
  - a) Sí
  - b) No
  
16. ¿Compraría carne de cordero, si esta fuera más barata que la carne de res?
  - a) Sí
  - b) No
  
17. ¿Compraría carne de cordero, si esta costara similar a la carne de cerdo?
  - a) Sí
  - b) No

18. ¿Compraría carne de cordero, si esta costara similar a la carne de pato?
- Sí
  - No
19. Ud. es consciente de la calidad de su alimentación?
- Sí
  - No
20. ¿Dónde acostumbra a comprar la carne para su alimentación?
- Mercado tradicional
  - Supermercado
  - Bodegas
  - Tiendas virtuales
  - Otras
21. ¿Quién realiza las compras del hogar?
- Usted
  - Conyugue / Pareja
  - Usted y su pareja
  - Padres
  - Otros
22. ¿Qué aspectos considera importantes de su proveedor de carne?
- Calidad
  - Precio
  - Disponibilidad
  - Variedad de cortes
  - Otros
23. ¿Qué tipos de cortes son de su preferencia?
- Pecho
  - Brazuelo
  - Pierna
  - Lomo
  - Cuadril
  - Otro
24. ¿Alguna vez ha comprado productos por aplicativo o web?
- Sí
  - No, ¿por qué?
25. ¿Se suscribiría en una aplicación para la compra de carne?
- Sí
  - No

26. ¿A través de qué medio o medios le gustaría recibir información sobre la carne cordero?
- a) Correo electrónico
  - b) Redes sociales
  - c) Folleto físico
  - d) Radio y televisión
  - e) Otros
27. ¿De qué forma prepararías la carne de cordero?
- a) Parrilla
  - b) Caja china
  - c) Al horno
  - d) Estofado
  - e) Seco
  - f) Asado
  - g) A la olla
  - h) Hamburguesa
28. ¿Compraría comida preparada de cordero con el servicio de envío a domicilio?
- a) Sí
  - b) No

## Apéndice B

### Determinación de la Demanda Potencial

**Tabla B1**

*Total de Compradores*

Variable	Valor
I. Demanda potencial (NSE A y B)	470,819
II. Personas encuestadas	285
III. Personas que comprarían carne de cordero con el servicio de envío a domicilio	174
IV. Porcentaje de población total (III/II)	61%
V. Mercado potencial de compradores (IV*I)	287,200

**Tabla B2**

*Demanda Potencial de Carne de Cordero*

Variable	Valor
I. Cantidad de personas	418,317
II. Consumo per cápita de carne de cordero (kg)	1
III. Personas que comprarían por web (N)	191
IV. Personas que comprarían por web (%)	61
V. Cantidad de personas que comprarían por web (I*IV)	255,173
VI. Precio de corte promedio por kg (S/)	35
VII. Demanda potencial anual (S/) (V*VI)	8'931,068

### Apéndice C

#### **Población Perteneciente a los NSE A y B de los Distritos de Santiago de Surco, Miraflores, La Molina y San Isidro**

La demanda potencial para Cordero Premium se obtuvo considerando los NSE A y B, donde los hogares cuentan con ingresos promedios de S/12,660 y S/7,020 respectivamente (Ipsos, 2019). Además, también se consideró la población mayor de 18 años que reside en los distritos de Santiago de Surco, Miraflores, La Molina y San Isidro (Ipsos, 2018). Finalmente se aplicó un factor de 84% para obtener la demanda (ver Tabla A1).

**Tabla C1**

*Distribución de la Demanda Potencial (Población Mayor de 18 Años) para la Carne de Cordero por Distrito*

Distrito	Población total según NSE				Demanda potencial
	A, B, C, D y E	A	B	A y B	A y B
Total	673,877	195,425	302,571	497,996	418,317
Surco	310,423	90,023	139,380	229,403	192,699
Miraflores	131,911	38,254	59,228	97,482	81,885
La Molina	155,241	45,020	69,703	114,723	96,367
San Isidro	76,302	22,128	34,260	56,388	47,366

La demanda potencial se obtuvo a partir de la aplicación de un factor de 84% al total de la población mayor de 18 años perteneciente a los NSE A y B. Adaptado de *Estudio de Opinión - Provincia de Lima (Informe Técnico): Anexo 1: Distribución Poblacional*, por Ipsos, 2018, ([https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-06/anexo\\_1\\_distribucion\\_poblacional\\_junio\\_2018.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-06/anexo_1_distribucion_poblacional_junio_2018.pdf)); y de *Perfiles Socioeconómicos Perú 2019 (Informe)*, por Ipsos, 2019. Autor. En el dominio público