



**Plan de Negocios para la creación de una empresa distribuidora de huevos
frescos enfocada a los sectores panadero y pastelero en la ciudad de
Arequipa**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los
requerimientos para optar el grado de Magister en Administración por:**

Aura Teresa Guzmán Ordoñez

Jorge Enrique Ojeda Novoa

Andrés Pardo García

Gustavo Jesús Rojas Macedo

Programa de Maestría en Administración

Arequipa, 11 de mayo del 2020

Esta tesis

Plan de Negocios para la creación de una empresa distribuidora de huevos frescos enfocada a los sectores panadero y pastelero en la ciudad de Arequipa

Ha sido aprobada por:

.....
Otto Regalado Pezúa, Ph.D. (Jurado)

.....
Oswaldo Morales Tristán, Ph.D. (Jurado)

.....
Aldo de la Cruz González, Mg. (Asesor)

UNIVERSIDAD ESAN

2020

A mis hijas, por comprender que no pude estar a su lado
por el tiempo invertido en mi educación.

Aura Teresa Guzmán Ordoñez

A mi familia, por las horas que dejé de compartir con ella.

Jorge Enrique Ojeda Novoa

A mi esposa y a mi hija, por todo su apoyo en este tiempo.

Andrés Pardo García

A mi esposa e hija, por su apoyo incondicional y a mis padres.

Gustavo Jesús Rojas Macedo

INDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	xvi
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Objetivos de la tesis	1
1.1.1. Objetivo general	1
1.1.2. Objetivos específicos	1
1.3. Metodología	1
1.4. Alcances del proyecto	2
1.5. Justificación	3
1.6. Contribución	4
1.7. Alcances y limitaciones / restricciones	4
1.7.1. Alcances	4
1.7.2. Limitaciones / Restricciones	5
CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA	6
2.1. Marco teórico	6
2.2. Precisiones sobre la materia prima.....	7
2.3. Producción y consumo nacional de huevos	8
2.4. Producción y consumo local de huevos	9
2.5. Nivel de precios	9
2.6. Acopio y distribución del huevo	9
2.7. Dinámica del sector.....	10
2.8. Factores claves de éxito	11
2.9. Conclusiones del capítulo	12
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL ENTORNO	13
3.1. Análisis externo	13
3.1.1. Análisis del macroentorno	13
3.1.2. Análisis del microentorno	17
3.2. Variables externas	20
3.2.1. Oportunidades	20
3.2.2. Amenazas	21
3.3. Operadores formales e informales	21
3.4. Conclusiones del capítulo	21
CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	22
4.1. Objetivos	22
4.1.1. Objetivo general	22
4.1.2. Objetivos específicos	22

4.2. El proceso de investigación	23
4.2.1. Investigación exploratoria.....	23
4.2.2. Investigación descriptiva.....	23
4.3. Fuentes de información.....	23
4.3.1. Fuentes secundarias	23
4.3.2. Fuentes primarias	25
4.4. Resultados de la investigación exploratoria.....	27
4.5. Resultados de la investigación descriptiva.....	32
4.5.1. Pregunta inicial de identificación.....	32
4.5.2. Preguntas relacionadas al abastecimiento actual de huevo.....	32
4.5.3. Preguntas relativas a complicaciones con el aprovisionamiento actual de huevo.....	38
4.5.4. Preguntas en relación con la aceptación de la propuesta comercial del proyecto.....	39
4.6. Definición del cliente	42
4.6.1. Perfil de cliente	42
4.6.2. Cuantificación de los clientes	42
4.7. La competencia	43
4.7.1. Determinación y cuantificación de la competencia	44
4.7.2. Barreras de entrada al mercado	47
4.8. Conclusiones del capítulo	49
CAPÍTULO V. PRONÓSTICO DE DEMANDA	51
5.1. Mercado total	51
5.2. Mercado potencial.....	51
5.3. Mercado efectivo.....	51
5.4. Mercado meta.....	51
5.5. Conclusiones del capítulo	54
CAPÍTULO VI. PROYECTO DE EMPRESA.....	55
6.1. Propuesta empresarial	55
6.1.1. Misión	55
6.1.2. Visión.....	55
6.1.3. Valores	55
6.2. Diseño de estructura.....	55
6.2.1. Aspectos legales y societarios.....	55
6.3. Definición del negocio	56
6.4. Definición del producto	56
6.5. Modelo CANVAS.....	57
6.5.1. Segmento de clientes.....	57
6.5.2. Propuesta de valor.....	59
6.5.3. Canales de comunicación.....	60
6.5.4. Relación con clientes	60

6.5.5. Modelo de ingresos	61
6.5.6. Acciones clave	61
6.5.7. Elementos clave	61
6.5.8. Socios estratégicos	61
6.5.9. Estructura de costos	62
6.6. Análisis interno	63
6.6.1. Fortalezas	63
6.6.2. Debilidades	63
6.7. Matriz EFE	63
6.8. Matriz EFI	64
6.9. Análisis FODA cruzado	66
6.10. Conclusiones del capítulo	67
CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING	68
7.1. Consideraciones iniciales	68
7.2. Objetivos y problemas	68
7.3. Objetivos de marketing	68
7.3.1. Objetivos cualitativos	68
7.3.2. Objetivos cuantitativos	69
7.4. Estrategia de segmentación – B2B	70
7.4.1. Definición del público objetivo	70
7.5. Estrategia de posicionamiento	74
7.6. Estrategias funcionales	75
7.6.1. Producto	75
7.6.2. Precio	75
7.6.3. Distribución	75
7.6.4. Comunicación	76
7.7. Estrategias relacionales	76
7.8. Presupuesto	77
7.9. Indicadores de control: KPI	79
7.10. Conclusiones del capítulo	80
CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES	82
8.1. Datos de la empresa	82
8.1.1. Localización	82
8.1.2. Descripción del local	85
8.2. Gestión operacional	88
8.2.1. Proceso de producción y suministro	88
8.2.2. Merma	89
8.2.3. Requerimiento y abastecimiento de materia prima	89
8.2.4. Requerimiento de recursos humanos para operaciones	92
8.2.5. Requerimiento de maquinaria, equipos e implementos operativos	94

8.3. La tecnología en la logística del proyecto.....	95
8.4. Factores clave en la gestión operacional.....	96
8.5. Costos de producción.....	96
8.6. Precio de venta.....	97
8.7. Conclusiones del capítulo.....	99
CAPÍTULO IX. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	101
10.1. Estructura organizacional.....	101
10.2. Gestión de recursos humanos.....	101
10.2.1. Reclutamiento y selección del personal.....	102
10.2.2. Definición de las funciones básicas de los cargos.....	102
10.2.3. Definición del perfil requerido por cada cargo.....	103
10.2.4. Política remunerativa.....	104
10.2.5. Capacitación interna.....	105
10.3. Conclusiones del capítulo.....	105
CAPÍTULO XI. PLAN FINANCIERO.....	107
11.1. Consideraciones generales.....	107
11.2. Inversión.....	107
11.3. Proyecciones.....	109
11.3.1. Proyección de ingresos.....	109
11.3.2. Proyección de gastos y costos.....	115
11.4. Financiamiento y sus fuentes.....	119
11.5. Estados financieros.....	119
11.5.1. Estado de resultados proyectado.....	119
11.5.2. Flujo de caja proyectado.....	121
11.7. Análisis financiero.....	124
11.7.1. Costo de oportunidad.....	124
11.7.2. Indicadores de rentabilidad del proyecto.....	124
11.8. Análisis de sensibilidad.....	125
11.8.1. Caso especial de sensibilidad.....	126
11.9. Análisis de escenarios.....	126
11.9.2. Escenario más probable.....	127
11.9.3. Escenario pesimista.....	127
11.10. Plan de contingencia.....	128
11.10.1. Consideraciones.....	128
CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	131
12.1. Conclusiones.....	131
12.2. Recomendaciones.....	132
ANEXOS.....	Error! Bookmark not defined.

Anexo 01: Cotización del vehículo de transporte (distribución)	Error! Bookmark not defined.
Anexo 02: Cotización del montacargas	Error! Bookmark not defined.
Anexo 03: Cotización del sistema de balanza.....	Error! Bookmark not defined.
Anexo 04: Imágenes de los envases de plástico	Error! Bookmark not defined.
Anexo 05: Formato de encuesta.....	Error! Bookmark not defined.
Anexo 06: Relación de 35 empresas entrevistadas ..	Error! Bookmark not defined.
Anexo 07: Transcripción de las 35 encuestas aplicadas	Error! Bookmark not defined.
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	134

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1: Resumen gráfico del análisis del microentorno.....</i>	<i>20</i>
<i>Figura 2: Producción y distribución de huevo fresco, modelamiento de la cadena de valor del negocio</i>	<i>28</i>
<i>Figura 3: Segmentos de panadería y pastelería.....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 4: Segmento boutique</i>	<i>29</i>
<i>Figura 5: Segmento boutique – empresas medianas y grandes</i>	<i>29</i>
<i>Figura 6: Determinación preliminar de los hábitos y actitudes de compra de los clientes medianos y grandes</i>	<i>30</i>
<i>Figura 7: Perfil del negocio – Factores clave.....</i>	<i>31</i>
<i>Figura 8: Segmentos del negocio</i>	<i>31</i>
<i>Figura 9: Resultado de la muestra</i>	<i>32</i>
<i>Figura 10: Características más importantes del actual proveedor de huevo</i>	<i>33</i>
<i>Figura 11: Características que debe tener el huevo para ser seleccionado.....</i>	<i>33</i>
<i>Figura 12: Frecuencia de compra del huevo.....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 13: Cantidad regular de huevo que se compra en cada oportunidad.....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 14: Nombre del proveedor actual.....</i>	<i>35</i>
<i>Figura 15: Modalidad de entrega del producto</i>	<i>35</i>
<i>Figura 16: Modalidad de pago</i>	<i>36</i>
<i>Figura 17: Precio de compra por kilogramo de huevo.....</i>	<i>36</i>
<i>Figura 18: Factores importantes para elegir un proveedor de huevo</i>	<i>37</i>
<i>Figura 19: Características estratégicas para la selección del huevo</i>	<i>37</i>
<i>Figura 20: Principales inconvenientes con el aprovisionamiento actual de huevo .</i>	<i>38</i>
<i>Figura 21: Principales factores para cambiar de proveedor de huevo</i>	<i>39</i>
<i>Figura 22: Nivel de aceptación al cambio de proveedor actual de huevo</i>	<i>39</i>
<i>Figura 23: Razones por las cuales no aceptaría la propuesta del negocio.....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 24: Plazo para cambiar de proveedor actual de huevo</i>	<i>40</i>
<i>Figura 25: Razones por las cuales no cambiaría de proveedor de forma inmediata</i>	<i>41</i>
<i>Figura 26: Nivel de precios que pagarían por el nuevo producto</i>	<i>41</i>
<i>Figura 27: Logotipo del proyecto</i>	<i>75</i>
<i>Figura 29: Planimetría de la ubicación del local del proyecto</i>	<i>84</i>
<i>Figura 30: Fotografía aérea de la ubicación del proyecto.....</i>	<i>85</i>
<i>Figura 31: Plano de distribución del local del proyecto.....</i>	<i>87</i>
<i>Figura 32: Esquema del proceso de producción y suministro</i>	<i>89</i>
<i>Figura 33: Mapa de precios.....</i>	<i>98</i>
<i>Figura 34: Estructura organizacional de la empresa.....</i>	<i>101</i>

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Distribución de panaderías y pastelerías a nivel nacional</i>	42
<i>Tabla 2: Clasificación de los proveedores según clientes</i>	44
<i>Tabla 3: Precio de venta por kilogramo de huevo de principales operadores</i>	45
<i>Tabla 4: Volumen de compra de huevo semanal y mensual</i>	46
<i>Tabla 5. Aproximación a la participación de mercado de los proveedores de huevo de las 35 empresas encuestadas</i>	47
<i>Tabla 6: Barreras de entrada</i>	48
<i>Tabla 7: Determinación del mercado meta para los primeros 3 años</i>	52
<i>Tabla 8: Grupo 1 de clientes</i>	58
<i>Tabla 9: Grupo 2 de clientes</i>	58
<i>Tabla 10: Grupo 3 de clientes</i>	59
<i>Tabla 11: Grupo 4 de clientes</i>	59
<i>Tabla 12: Matriz EFE</i>	64
<i>Tabla 13: Matriz EFI</i>	65
<i>Tabla 14: Matriz de análisis FODA cruzado</i>	66
<i>Tabla 15: Objetivos cualitativos de marketing</i>	69
<i>Tabla 16: Objetivos cuantitativos de marketing</i>	69
<i>Tabla 17: Segmento 1 - B2B</i>	70
<i>Tabla 18: Segmento 2 - B2B</i>	71
<i>Tabla 19: Segmento 3 – B2B</i>	72
<i>Tabla 20: Segmento 4 – B2B</i>	73
<i>Tabla 21: Presupuesto de marketing</i>	77
<i>Tabla 22: Indicadores de control KPI</i>	80
<i>Tabla 23: Factores de decisión para la ubicación del local</i>	83
<i>Tabla 24: Estimación de ventas – Año 1</i>	90
<i>Tabla 25: Estimación de ventas – Año 2</i>	90
<i>Tabla 26: Estimación de ventas – Año 3</i>	91
<i>Tabla 27 Estimación de ventas – Año 4 al 8</i>	91
<i>Tabla 28: Estimación de la demanda – Resumen años 1 al 8</i>	92
<i>Tabla 29: Cálculo de operarios para 10 años – Proceso de limpieza y selección</i>	93
<i>Tabla 30: Cálculo de operarios para 10 años – Proceso de empaquetado y etiquetado</i> 93	
<i>Tabla 31: Cálculo del transporte de producto a clientes en entregas semanales y diarias para los primeros 3 años de operación</i>	94
<i>Tabla 32: Cálculo de requerimiento de bandejas de empaquetado para 10 años</i>	95
<i>Tabla 33: Costeo por kilogramo de producción</i>	96
<i>Tabla 34: Tabla de precios comparados</i>	97
<i>Tabla 35: Proyección de incremento en el precio de venta</i>	99
<i>Tabla 36: Presupuesto anual de remuneraciones</i>	105
<i>Tabla 37: Inversiones</i>	107
<i>Tabla 38: Proyección de ventas - Año 1</i>	110
<i>Tabla 39: Proyección de ventas - Año 2</i>	111
<i>Tabla 40: Proyección de ventas - Año 3</i>	112
<i>Tabla 41: Proyección de ventas</i>	114
<i>Tabla 42: Costeos varios</i>	115
<i>Tabla 43: Costo de ventas</i>	116
<i>Tabla 44: Gastos de ventas y de administración</i>	118

<i>Tabla 45: Estado de resultados.....</i>	<i>120</i>
<i>Tabla 46: Depreciación.....</i>	<i>121</i>
<i>Tabla 47: Flujo de caja.....</i>	<i>122</i>
<i>Tabla 48: Punto de equilibrio.....</i>	<i>123</i>
<i>Tabla 49: Cálculo del VAN y del TIR.....</i>	<i>124</i>
<i>Tabla 50: Análisis de sensibilidad.....</i>	<i>125</i>
<i>Tabla 51: Escenario optimista.....</i>	<i>127</i>
<i>Tabla 52: Escenario más probable.....</i>	<i>127</i>
<i>Tabla 53: Escenario pesimista.....</i>	<i>128</i>
<i>Tabla 54: Indicadores de contingencia.....</i>	<i>130</i>

GUZMAN ORDOÑEZ, AURA TERESA

Profesional con más de 10 años trabajando en el sector financiero nacional, con experiencia en atención al cliente y conocimiento de los productos financieros y no financieros de la Banca Premium y la Banca Empresa.

Licenciada en Economía, perseverante, responsable, organizada y proactiva. Acostumbrada a trabajar bajo presión y rápida adaptación a los constantes cambios en la vida diaria y en la empresa donde labora.

Con habilidades de negociación y facilidad para desarrollar excelentes relaciones comerciales a largo plazo e impulsar el trabajo en equipo.

FORMACIÓN ACADÉMICA

2005 – 2011	Universidad Nacional de San Agustín - Arequipa Licenciado en Economía
1999 – 2003	Colegio Nacional Elvira García y García - Secundaria - Chiclayo
1993 – 1998	Colegio Nuestra Sra. Del Carmen N° 11532 – Primaria - Chiclayo

EXPERIENCIA LABORAL

abr. 2019 / a la fecha	SCOTIABANK DEL PERU Funcionaria de Banca Empresa
nov. 2016 / mar. 2019	SCOTIABANK DEL PERU Funcionaria de Banca Premium
oct. 2013 / oct. 2016	SCOTIABANK DEL PERU Funcionaria de Banca Personal
oct. 2008 / oct. 2013	BANCO INTERNACIONAL DEL PERU - IBK Representante Financiero Comercial

FORMACIÓN ADICIONAL

jun. 2008 / jun. 2009	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTIN Diplomado en Finanzas
-----------------------	---

OJEDA NOVOA, JORGE ENRIQUE

Profesional con más de 15 años de experiencia en el sector microfinanciero nacional, con experiencia en administración de unidades de negocio, liderando equipos de trabajo, procesos internos y rentabilización de oficinas. Tolerante a la presión de logro constante de objetivos, empático y organizado.

Con habilidades de negociación en recuperación de cartera pesada, y con conocimiento de la geografía, realidades e idiosincrasias de la zona norte y Sur del país.

FORMACIÓN ACADEMICA

1999 – 2004	Universidad Nacional de Piura Licenciado en Administración de Empresas
1988 – 1993	Colegio San Ignacio de Loyola – Secundaria, Piura
1982 – 1987	Colegio San Gabriel – Primaria, Piura

EXPERIENCIA LABORAL

ago. 2010 / a la fecha	CMAC PIURA S.A.C. – CAJA PIURA Administrador de unidades de negocio
mayo. 2005 / jul. 2010	CMAC PIURA S.A.C. – CAJA PIURA Sectorista de Créditos
mayo. 2004 / abr. 2005	CMAC PIURA S.A.C. – CAJA PIURA Recuperador de cartera pesada

FORMACIÓN ADICIONAL

jun. 2013 / ene. 2014	UNIVERSIDAD ESAN Diplomado en Microfinanzas
nov. 2008 / ago. 2009	UNIVERSIDAD DE PIURA Diplomado en Finanzas

ANDRES, PARDO GARCIA

Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santa María – Arequipa. Conocimientos en las áreas de Administración y Ventas.

Habilidad para planear, crear, organizar y controlar procesos comerciales y administrativos. Buena presencia, buen trato social, facilidad para entablar buenas relaciones con terceros, teniendo en cuenta la importancia del cliente, deseos de superación.

FORMACIÓN ACADÉMICA

1999 – 2003	Universidad Católica Santa María Licenciado en Administración de Empresas
1996 – 1998	Colegio Peruano Británico Lord Byron - Secundaria Arequipa
1994 – 1995	Colegio San José – Secundaria Arequipa
1989 – 1993	Colegio San José – Primaria Arequipa
1987 – 1989	Cristo Rey – Primer Grado Tacna

EXPERIENCIA LABORAL

abr. 2018 / a la fecha	3M PERU S.A. Gerente Comercial zonas norte y sur
abr. 2014 / abr. 2018	3M PERU S.A. Gerente de Cuentas Claves División Mercado Minero Logros. - Crecimiento del 20% para el mercado minero Manejo de las principales cuentas mineras de la zona sur y del Perú. Manejo del Centro de Entrenamiento AQP High Potential: Resultados 2014 - 2015 - 2016
ene. 2010 / mar. 2014	3M PERU S.A. Coordinador de Negocios División Mercado Minero Logros. - Crecimiento del 30% en cuentas asignadas
sep. 2005 / dic. 2009	KIMBERLY CLARK PERU Representante de ventas zona sur Desarrollo comercial distribuidora Consorcio Andino Logros. - Incrementamos las ventas en 75%

ROJAS MACEDO, GUSTAVO JESÚS

Profesional con más de 8 años de experiencia en el área comercial, así como en la evaluación y medición del riesgo para el otorgamiento y recuperación de créditos en los segmentos de micro, pequeña, mediana empresa, consumo no revolvente e hipotecarios. Profundo conocimiento de los productos financieros y no financieros. Estudios de post grado con especialidad en Dirección Comercial y Marketing. Generación de clientes de alto valor, estableciendo relaciones a largo plazo. Excelentes habilidades comunicativas con adaptación al cambio, solución de problemas, orientación al cliente y resultados. Manejo de fuerza de ventas.

FORMACIÓN ACADEMICA

dic. 2014 – mayo. 2015	Diplomado en Habilidades Directivas UNIVERSIDAD ESAN
jun. 2013 – dic. 2013	Diplomado en Gestión del potencial humano UNIVERSIDAD ESAN
2008 – 2013	Licenciado en Administración de Empresas UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA

EXPERIENCIA LABORAL

jul. 2019 – a la fecha	CAJA HUANCAYO Asesor de Negocios Senior
abr. 2018 – jul. 2019	FINANCIERA CREDINKA Asesor Comercial Senior
set. 2017 – dic. 2017	CAJA TACNA Asesor Senior
oct. 2015 – jun. 2017	COMPARTAMOS FINANCIERA Asesor de Negocios Experto
ago. 2012 – set. 2015	FINANCIERA EDYFICAR – MI BANCO Asesor de Negocios

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo general de esta tesis es elaborar un plan de negocios para la implementación de una empresa dedicada a la distribución de huevos frescos de granja dirigida a los sectores panadero, pastelero y de catering en la ciudad de Arequipa, determinando su viabilidad técnica y económica, cuyo público objetivo pertenezca a los NSE's A y B.

El mercado reúne las condiciones adecuadas para que la empresa pueda operar, considerando la situación económica actual y las normas adecuadas vigentes; además del impulso a la inversión privada. Los hábitos y actitudes de compra de los principales clientes muestran características esperadas y la segmentación de los niveles socioeconómicos ratifican un mercado potencial atractivo. De igual modo, el análisis de los competidores ratifica la existencia de un mercado con operadores formales e informales, enfocando a la empresa en el grupo de los operadores formales.

En el proceso metodológico para el desarrollo de la investigación empleada en la aplicación del estudio de mercado, se han empleado las técnicas de investigación exploratoria y luego descriptiva, con el propósito de determinar aspectos como la calidad del servicio de entrega de los huevos de parte de los proveedores actuales, la calidad y nivel de estandarización de los huevos distribuidos, el nivel de merma o pérdidas en las entregas de los huevos, el perfil del servicio ideal en el servicio de entrega de los huevos y la identificación de los factores críticos en la distribución de huevos; todo ello para poder determinar luego los lineamientos de la propuesta de la empresa. Cabe resaltar que se utilizaron fuentes secundarias y primarias.

Con respecto a la información relevada se puede estimar una demanda general de 105 empresas vinculadas al negocio panadero y pastelero, incluyendo empresas de catering. El volumen promedio de huevo que requieren estas empresas es de 250 kilogramos semanales, es decir, la dimensión del mercado potencial es de 26,250 kilogramos de huevos semanales o 105,000 kilogramos mensuales aproximadamente. En resumen, la demanda estimada es de 105 mil kilogramos mensuales que corresponden a 105 empresas de acuerdo con la información relevada en las entrevistas aplicadas a 35 empresas importantes que representan el 30% del mercado aproximadamente.

Es así, que en las visitas realizadas se ha podido identificar una insatisfacción con respecto a la homogeneidad y salubridad del producto, ya que son empresas que valoran mucho estos factores, que son determinantes en el proceso de elaboración de su producto final. Es por ello por lo que esta es una buena oportunidad de negocio.

El proyecto tendrá en cuenta los siguientes factores clave de éxito:

- i) Se harán alianzas estratégicas con granjas importantes de la ciudad de Arequipa. Para el caso, ya se tienen dos convenios.
- ii) Los procesos de recepción, selección y envasado se realizarán considerando el envasado de huevos en empaques limpios y desinfectados.
- iii) Se deberá tener una respuesta inmediata frente a los pedidos de los clientes, es decir, en forma oportuna y organizada.
- iv) Se tendrá un contacto permanente con los clientes con un servicio de postventa.

En relación con las finanzas del proyecto, la inversión inicial es de S/137,845 monto que incluye un Capital de Trabajo de S/41,345. La proyección de ventas para los primeros 3 años es de S/641,647, S/990,612 y S/1,443,807 respectivamente y a partir del 4to año tendrá un crecimiento anual de 5%.

Respecto a la evaluación del proyecto, a partir de una tasa de costo de oportunidad de 15.5%, se ha obtenido una VAN de S/130,961.52 y una TIR de 32.62%.

En el caso del análisis de escenarios, los tres (optimista, ideal y pesimista) arrojan resultados favorables de VAN y TIR, siendo las variables más sensibles la demanda y el precio de compra del huevo.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

El presente capítulo desarrolla los aspectos generales de la tesis, incluyendo los antecedentes, los objetivos, la metodología de trabajo para responder a los objetivos, los alcances, la justificación, su contribución como informe final de trabajo y finalmente los alcances y limitaciones del proyecto.

1.1. Objetivos de la Tesis

Este apartado incluye los objetivos de las tesis, tanto el general como los objetivos específicos.

1.1.1. Objetivo General

Desarrollar un emprendimiento que logre abastecer la demanda de huevos frescos de granja, principalmente a los segmentos socioeconómicos A y B dedicados a la panadería y pastelería boutique en la ciudad de Arequipa, determinando su viabilidad técnica y económica.

1.1.2. Objetivos Específicos

- i. Determinar las oportunidades y amenazas dentro del sector económico y elaborar luego el plan comercial y de marketing del proyecto.
- ii. Investigar el mercado para identificar sus características dentro de los sectores panadero y pastelero en Arequipa y formular las estrategias para ingresar en él, considerando la investigación de la demanda, dimensionándola, caracterizándola y determinando nuevas oportunidades.
- iii. Determinar la ubicación de la empresa; de acuerdo con los factores relevantes como: transporte, disponibilidad de materia prima, ubicación y concentración de clientes.
- iv. Proponer la estructura de organización y administración en el contexto de la creación de la empresa, desarrollando la evaluación económica y financiera del proyecto.

1.2. Metodología

El desarrollo de la presente tesis está enfocado a dar solución a los objetivos específicos planteados. Para ello y teniendo en cuenta las características de cada uno, a continuación, se presenta la metodología empleada en cada caso.

- Para lograr el objetivo específico i. (determinar las oportunidades y amenazas dentro del sector económico y elaborar luego el plan comercial y de marketing

del proyecto), se ha empleado los resultados de la investigación de mercado y adicionalmente se ha realizado un análisis de la cadena de valor del negocio para luego formular el plan comercial y de marketing.

- Para lograr el objetivo específico ii. (investigar el mercado para identificar sus características dentro de los sectores panadero y pastelero en Arequipa y formular las estrategias para ingresar en él, considerando la investigación de la demanda, dimensionándola, caracterizándola y determinando nuevas oportunidades), se ha desarrollado inicialmente una prospección exploratoria del mercado para identificar a los operadores y luego de determinar la dinámica del sector. Se aplicó una encuesta a una muestra de empresas para determinar las características del mercado; así como establecer su situación actual y los factores de desarrollo.
- Para lograr el objetivo específico iii. (determinar la ubicación de la empresa de acuerdo con factores relevantes como: transporte, disponibilidad de materia prima, ubicación y concentración de clientes), se ha realizado una prospección de las ubicaciones de los principales operadores (futuros clientes), ubicación de los proveedores (granjas de producción de huevos) y fácil accesibilidad; además de ubicaciones con costos bajos de arrendamiento.
- Para lograr el objetivo específico iv. (proponer la estructura de organización y administración en el contexto de la creación de la empresa, desarrollando la evaluación económica y financiera del proyecto), se ha realizado un análisis comparativo de los diferentes modelos para la creación de empresas (Sociedad Anónima, Sociedad Comercial, entre otras); además de establecer un organigrama empresarial acorde a las necesidades de la empresa. Se ha desarrollado el plan financiero en donde se ha determinado el plan de inversiones y los costos relacionados; además se han proyectado las ventas, el flujo de caja y el estado de resultados, para finalmente realizar la evaluación del proyecto que incluye la determinación del VAN el TIR y los análisis de sensibilidad y escenarios.

1.3. Alcances del Proyecto

Está previsto que el proyecto o empresa se desarrolle dentro del área urbana de la ciudad de Arequipa; para el efecto, se ha analizado el mercado actual a través de fuentes secundarias y también ha incluido el desarrollo de un estudio de mercado.

Se tiene previsto también que el mercado meta donde se desarrollarán las operaciones, abarque a las empresas de panadería y pastelería, lo que incluye también a las empresas de catering (social y empresarial).

En síntesis, el proyecto estará enfocado a la distribución oportuna de huevo fresco y seleccionado, direccionado a los clientes descritos en el párrafo precedente; así, el producto definido incluye la venta de bandejas plásticas con capacidad de 30 huevos (con aproximadamente 2 kilogramos de peso).

1.4. Justificación

El desarrollo de este proyecto permitirá solucionar un problema crónico (Supermercados CENCOSUD - Tiendas Metro, s.f.) (Supermercados Peruanos, 2019) que presenta el negocio de la pastelería y panadería en general en la ciudad de Arequipa: un aprovisionamiento adecuado y oportuno de materia prima de primera calidad, huevos frescos homogéneos, seleccionados, sin rajaduras ni quebraduras, envasados en empaques apropiados, limpios y seguros, categorizados en lotes de producción con certificación de análisis microbiológico y ficha técnica que incluya certificación de calidad y certificación de producción orgánica.

Oportunidades de Mercado: Actualmente el mercado es abastecido por operadores cuya observancia de controles de calidad es mínima (Té Mercaderes - Pastelería Mocca, 2019), en consecuencia, los productos que ofrecen al mercado no reúnen los estándares de calidad necesarios, por lo que sus productos presentan continuos reclamos de parte de sus clientes en relación al tamaño de los huevos, su falta de homogeneidad, la presencia permanente de huevos rotos o con rajaduras, lo que no permite un manejo homogéneo de la elaboración de productos de panadería y pastelería en general.

Importancia del Proyecto: En ese sentido y en opinión de los integrantes de grupo de investigación, tomando como base lo señalado por las empresas entrevistadas y referidas en este punto, la implementación del proyecto es importante y estratégica porque cubrirá un vacío detectado en la cadena de distribución de huevos de buena calidad dentro del negocio panadero y pastelero, enfocado a ofrecer productos de calidad, lo que permitirá la disminución de mermas en los procesos de producción de estos negocios.

Enfoque Ecológico del Negocio: Si bien es cierto el modelo del negocio no contempla la implementación de granjas para la crianza de gallinas ponedoras de

huevos, uno de los factores estratégicos del negocio está enfocado al control de calidad de los huevos por lo que la selección de las granjas con las que la empresa trabajará, dependerá de un riguroso control de calidad de sus procesos de producción, lo que incluirá un manejo ecológico de su negocio, amigable con el ambiente, en donde el cuidado y crianza de las gallinas respetará los parámetros e indicadores de una producción orgánica. Este factor será muy importante para el proyecto porque garantizará un producto de calidad, más nutritivo, lo que permitirá tener una mejor y mayor ventaja competitiva frente al resto de operadores del mercado, entre otros factores de diferenciación que tendrá el proyecto.

1.5. Contribución

La presente tesis contribuye principalmente en:

- Un conocimiento profundo y detallado de los sectores panadero y pastelero, dentro de la economía local.
- Un conocimiento más ordenado de la cadena de valor de la producción, acopio y distribución de huevos en el mercado local, enfocado a la producción pastelera y panadera.
- Disminución de mermas dentro de los procesos de acopio y distribución de las empresas proveedoras de huevos de granja en la ciudad de Arequipa.
- Desarrollo de un modelo de negocio en beneficio de la calidad empresarial de los sectores panadero y pastelero.
- Ejecución del proyecto y generación de nuevos puestos de trabajo, directos e indirectos.
- Optimizar los procesos productivos en las empresas de catering de los segmentos económicos A y B de la ciudad de Arequipa.

1.6. Alcances y Limitaciones / Restricciones

A continuación, se presentan los alcances y las limitaciones o restricciones de la presente tesis.

1.6.1. Alcances

La presente tesis incluye la evaluación de negocios (panaderías, pastelerías y empresas de catering) en el ámbito de la ciudad de Arequipa. Se precisa también que los resultados obtenidos en su desarrollo, como es el caso del modelo de negocio, así como las estrategias y acciones clave que se implementarán, podrían expandirse a otras ciudades del país, teniendo en cuenta las características clave.

1.6.2. Limitaciones / Restricciones

Se debe señalar también que los resultados específicos como es el caso del estudio de mercado (fuentes primarias) desarrollado con 35 empresas del sector, así como la información relevada de fuentes secundarias de la ciudad de Arequipa, no podrán ser extrapoladas a otras ciudades debido a las características específicas de cada mercado.

CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA

El capítulo segundo desarrolla el marco teórico de la tesis, así como datos clave en relación con la producción y comercialización de huevo a nivel nacional y local. De igual forma desarrolla la dinámica del sector y los factores claves de éxito.

2.1. Marco Teórico

El presente plan de negocios (González, 2016) ha sido desarrollado considerando el siguiente contenido:

- Resumen ejecutivo.
- Capítulo I. Introducción.
- Capítulo II. Marco de referencia.
- Capítulo III. Análisis del entorno.
- Capítulo IV. Investigación de mercado.
- Capítulo V. Pronóstico de demanda.
- Capítulo VI. Proyecto de empresa.
- Capítulo VII. Plan de marketing.
- Capítulo VIII. Plan de operaciones.
- Capítulo IX. Plan de recursos humanos.
- Capítulo X. Plan financiero.
- Capítulo XI. Conclusiones y recomendaciones.

Se debe indicar además que la teoría respecto a los planes de negocios es muy variada en cuanto al contenido que debe tener el documento, en consecuencia, el contenido debe estar alineado con la idea de negocios a implementarse, en virtud de ello, el documento tendrá un contenido con menor o mayor grado de profundidad, dependiendo de la especialización del plan de negocios.

Cabe señalar que la planeación y el análisis estratégico son factores muy importantes para el desarrollo del plan de negocios, la revisión de estrategias, el desarrollo de investigaciones de mercado, la estimación estadística de la demanda futura y otros elementos fundamentales dentro del plan, se facilitan a partir del planeamiento estratégico.

Por otro lado, el proyecto tiene a la logística como factor importante de éxito en la entrega oportuna del producto, y también en la compra y almacenamiento de los

insumos. La logística (Velásquez, 2012) se define como todas acciones que permitirán a una organización poder manejar de mejor forma sus insumos, así como sus productos, para su producción y distribución a través de una programación y rutas adecuadas, en el menor tiempo posible. Controla también las existencias y se lleva un registro de los insumos o producto terminado. El propósito de la logística (Leenders, 2011) es entregar los productos idóneos (bienes y servicios) en el lugar correcto, en el momento preciso y en las condiciones deseadas. El objetivo de la logística (Velásquez, 2012) es que los productos lleguen a los clientes oportunamente. Las organizaciones buscan establecer su nivel de servicio al costo mínimo, es por ello por lo que crean estrategias tales como el almacenamiento, el procesamiento, el transporte, manejo de existencias y administración de materiales, de la forma óptima. El transporte que las organizaciones emplean para enviar sus productos a sus clientes debe ser adecuado, lo que se refleja en entregas a tiempo, donde existe un sistema de trazabilidad adecuado.

Ahora bien, es importante destacar la globalización dentro del proceso de distribución, cada vez se vuelve más sugerente el mercado global, por lo que el comercio global puede ser un factor de fracaso o éxito en los negocios, es por ello por lo que es importante obtener una estrategia global bien pensada.

Finalmente es importante destacar que el control de calidad y el aseguramiento en la entrega de pedidos de mercadería a los clientes es un objetivo estratégico, dado que está relacionado directamente con el aseguramiento de una buena atención al cliente, que se constituye en las acciones implementadas por las empresas enfocadas al mercado para determinar las necesidades de los clientes y poder satisfacerlas, logrando un incremento en su satisfacción (López, 2013).

2.2. Precisiones sobre la Materia Prima

De acuerdo con lo señalado por la Gerencia Regional de Agricultura de Arequipa, a continuación, se presentan las características más resaltantes con relación a la producción de huevos (Gerencia Regional de Agricultura de Arequipa, 2016):

- Dentro de una granja avícola, la gallina ponedora tiene su máxima producción durante un año; el rendimiento promedio de una gallina ponedora es de un huevo cada 26 a 36 horas.
- Estas gallinas no necesitan de un gallo para poner huevos.
- El huevo no solo es un alimento altamente nutritivo, sino también es muy delicado en relación con su conservación y almacenamiento.

- Al respecto, los productores recomiendan su consumo en un lapso no mayor a un mes después de su producción y debería ser almacenado en un lugar fresco y no expuesto al sol.
- A partir de este periodo, el huevo empieza a perder sus características: la clara empieza a secarse y la yema se deteriora.
- Un huevo promedio debe pesar entre 40 y 65 gramos; el color de su cascara depende básicamente de la raza, alimentación y tratamiento que reciba la gallina, pero a su vez, ello no es determinante en relación con el contenido de proteínas.

2.3. Producción y Consumo Nacional de Huevos

De acuerdo con lo señalado por el Ministerio de Agricultura y Riego del Perú (Ministerio de Agricultura y Riego, 2018), se presentan indicadores con relación a la producción y consumo de huevo a nivel nacional Gerencia Regional de Agricultura de Arequipa, a continuación se detallan las características más resaltantes en relación con la producción de huevos.

- La producción nacional de huevo alcanzó las 410 mil toneladas en el año 2017, según información del Ministerio de Agricultura y Riego, lo que representa un aumento de 5% respecto al año anterior.
- La región con mayor producción es Ica con 36.4%, seguida de Lima (28.4%) y La Libertad (18.2%); en conjunto suman el 83% del total de la producción nacional; le siguen luego las regiones Arequipa (3.1%) y San Martín (3%).
- El número aproximado de gallinas ponedoras de huevo alcanzó la cifra de 24.5 millones de unidades con un rendimiento anual promedio de 16.2 Kg de huevos por gallina.
- Las principales regiones que vienen contribuyendo al aumento en la producción de huevos son Ica, Arequipa, San Martín, Lima y La Libertad.
- Es así como, entre los años 2001 y 2017 la producción de huevos de gallina (huevos rosados y blancos) aumentó en 115%; ello se debe al aumento en la cantidad de gallinas de postura en dicho período, que acumuló un crecimiento de 92%.
- Cabe destacar que, en las regiones Ica, Arequipa y San Martín, la producción creció más a diferencia de otras regiones del país obteniendo 11.3%, 10.7%, 10.1%, respectivamente.

- El consumo per cápita anual de huevo en el país se incrementó de 114 a 180 unidades, lo que significó un crecimiento acumulado de 80%, en los últimos 15 años.

2.4. Producción y Consumo Local de Huevos

A continuación, se presentan indicadores con relación a la producción y consumo de huevo en Arequipa, según lo publicado por la Gerencia Regional de Agricultura de la Región Arequipa (Gerencia Regional de Agricultura de Arequipa, 2019)

- La producción local de huevos alcanzó un promedio de 1,500 toneladas al mes, lo que significa 18,000 toneladas al año.
- Esta producción se concentra en no más de 15 unidades productoras (granjas grandes), que poseen 715 mil gallinas ponedoras aproximadamente.
- En relación con el consumo local, hace 15 años Arequipa compraba huevos del norte, principalmente de Ica y Lima; en la actualidad es el principal abastecedor de huevo en la región sur (Puno, Cusco, Tacna y Moquegua).
- En Arequipa, el consumo per cápita local no es mayor a las 175 unidades de huevo por año.
- El principal consumidor es el mercado de Lima en donde el consumo per cápita alcanza los 180 huevos por año.

2.5. Nivel de Precios

De acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Riego (Ministerio de Agricultura y Riego, 2019), se presentan datos estratégicos con relación al nivel de precios del huevo:

- En el mes de noviembre del año 2019, la venta al por mayor del huevo rosado de gallina en el mercado de productores de Santa Anita, Lima, alcanzó los S/3.98 por kilogramo, superior en 14.3% respecto a lo vendido en noviembre del año 2018.

2.6. Acopio y Distribución del Huevo

A continuación, se presenta una descripción en relación con el proceso de acopio y distribución de huevo en Arequipa, de acuerdo con lo publicado por la Gerencia Regional de Agricultura (Gerencia Regional de Agricultura de Arequipa, 2016).

- El proceso se inicia desde la compra del alimento para las gallinas ponedoras; este alimento orgánico (soya y maíz) es comprado de proveedores con certificación de producción ecológica / natural.
- Luego se continua con la crianza de las gallinas ponedoras en granjas, donde se producen los huevos bajo un ambiente controlado y estandarizado.
- Se ingresa luego al centro de distribución de los huevos, en donde son clasificados teniendo en cuenta su calidad y su tipología.
- El paso siguiente es el empacado de los huevos, para su conservación y distribución.
- Una vez empacados, los huevos son distribuidos y dirigidos hasta su consumidor final (supermercados, tiendas menores o industrias colaterales).

2.7. Dinámica del Sector

El negocio del acopio y distribución de huevos, enfocado principalmente a los mercados de panadería, pastelería y catering, muestra características similares y generales entre sí.

La dinámica de este sector muestra una paulatina mejora en su nivel de especialización, teniendo en cuenta que ahora, cada vez son más las empresas dedicadas al acopio y distribución de huevos que incluyen tecnología y procesos automatizados dentro de las etapas de la cadena de producción del sector.

Ello, como respuesta a los mayores niveles de exigencia de los operadores del mercado; panaderías y pastelerías principalmente, cuyo nivel de crecimiento es importante debido a la propia atraktividad del negocio en relación con una demanda insatisfecha, a pesar de la existencia de una permanente competencia dentro de su dinámica lo cual no le resta interés.

Según la Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería (ASPAN - Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería, 2018), a nivel nacional existen un promedio de 30 mil panaderías y pastelerías, de las cuales 10 están concentradas en la ciudad de Lima y el resto (20 mil) se distribuyen a nivel nacional; Arequipa concentra el 7% de este total, es decir, 1,400 panaderías.

Frente a esta demanda, la respuesta del sector se traduce en el mejoramiento y tecnificación de sus procesos con el propósito de alcanzar mejores cuotas del mercado, pautando siempre a operadores más especializados y con mayores niveles de exigencia tanto en la parte de producción y venta como en la parte de logística y compra porque

ello permite que las empresas acopiadoras y distribuidoras de huevos desarrollen ventajas competitivas entre ellas que les permitan brindar mayor valor agregado a su producto final.

2.8. Factores Claves de Éxito

- **Oportunidad en la Entrega y Abastecimiento Permanente:** Debido a la dinámica en la producción que presenta la demanda (principalmente panaderías y pastelerías incluyendo también a las empresas de catering), un factor clave de este negocio es la oportunidad en la entrega del producto, considerando para ello una oferta permanente y una capacidad de respuesta a pedidos urgentes de manera inmediata, para lo cual se considera un sistema de atención al cliente que responda a sus pedidos y los pueda atender de manera inmediata para evitar brechas en los procesos de producción de sus clientes (Leenders, 2011).
- **Calidad y Homogeneidad Estandarizada en el Producto:** Además de una respuesta inmediata frente a los pedidos periódicos y urgentes, la empresa debe estar en la capacidad de ofrecer productos de calidad (Guilló, 2000), mostrando principalmente homogeneidad en el tamaño de los huevos, factor crítico para el negocio panadero y pastelero debido a la especialización de sus procesos productivos; para ello, es estratégico y clave contar con un adecuado sistema de acopio de productos para mantener los estándares adecuados que requiere la demanda.
- **Empacado y Envasado:** Para complementar una respuesta adecuada a las exigencias de la demanda, es importante también que la calidad del producto se vea reflejada en el cuidado del empaçado y envasado del producto (Gerstman, 2006). El propósito de este factor es salvaguardar la integridad del producto para que llegue en condiciones adecuadas al destino, evitando el deterioro de su calidad y que estos se dañen (considerando que los huevos son frágiles y pueden romperse o resquebrajarse sin un adecuado empaque).
- **Relaciones Comerciales de los Accionistas del Proyecto:** Se debe precisar que 3 de los 4 accionistas del proyecto trabajan actualmente en el sector financiero y micro financiero de la región, lo que facilita desarrollar relaciones comerciales con varias empresas de este mercado y permitirá una mejor apertura para el desarrollo del proyecto. Además, el cuarto integrante es especialista en gerencia comercial con amplia experiencia en el campo de ventas B2B.

2.9. Conclusiones del Capítulo

- La oferta de huevos frescos presenta un crecimiento del 5% anual (Gerencia Regional de Agricultura de Arequipa, 2016); al respecto, Arequipa concentra el 3.1% de la producción nacional, lo que representa un promedio de 15,600 toneladas al año de huevo. En relación con el precio, el kilogramo de huevo al por mayor se cotiza en S/4.39.
- El sector muestra una mejora en su nivel de especialización, teniendo en cuenta que ahora, cada vez son más las empresas dedicadas al acopio y distribución de huevos que incluyen tecnología y procesos automatizados dentro de las etapas de la cadena de producción del sector. Del total de panaderías y pastelerías a nivel nacional (30 mil), Arequipa concentra un promedio de 1,400.
- Los factores claves de éxito para el desarrollo del negocio son: i) Oportunidad en la entrega y abastecimiento permanente, ii) Calidad y homogeneidad estandarizada en el producto y iii) Empacado y envasado.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El capítulo tercero se enfoca en desarrollar el análisis del entorno del proyecto, a nivel macro y a nivel micro, para luego revisar las oportunidades y amenazas del mercado y la determinación de los operadores formales e informales.

3.1. Análisis Externo

El análisis externo permitirá evaluar las variables externas del proyecto, considerando que estos factores externos no dependen directamente del proyecto.

3.1.1. Análisis del Macroentorno

A continuación, se presentan los resultados del análisis del macroentorno del proyecto.

A. Aspectos Políticos. Dentro de las funciones del Estado se encuentra la referida al establecimiento de los lineamientos estratégicos, objetivos y políticas gubernamentales con la finalidad de dirigir el desarrollo del país, dentro del contexto de una economía social del mercado y el total apoyo a la libertad de la iniciativa privada para la creación de empresas y emprendimientos dentro de todos los sectores económicos.

Por otro lado, el Estado viene promoviendo la alimentación saludable a través de diferentes políticas del Ministerio de Salud; una de ellas es la Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes, Ley N° 30021 de fecha 13 de mayo de 2013.

En resumen, este aspecto es una oportunidad porque el gobierno apoya la creación de empresas, garantizando su operación y además apoya y promueve la alimentación saludable a través del Ministerio de Salud y Ministerio de Agricultura y Riego.

B. Aspectos Económicos

- **Inflación.** De acuerdo con el resultado mostrado por el Banco Central de Reserva del Perú, la inflación fue de 2.48% en 2018. La inflación presenta una tendencia a disminuir desde 2015, manteniéndose por debajo del 5% anual, ello se traduce en que el consumidor mantiene un poder de compra real.
- **Desempleo.** Según el reporte de empleo del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (Instituto Nacional de Estadística e

Informática, 2018), de los 32 millones de peruanos, 17 millones 500 mil son parte de la población económicamente activa (PEA). Este grupo se subdivide en desempleados, subempleados y adecuadamente empleados. 700,000 personas se encuentran desempleadas, 9 millones 800 mil personas están adecuadamente empleadas y 7 millones 500 mil personas están subempleadas.

- **Inversión.** La tasa de inversión se ha elevado en los últimos quince años en 5 puntos porcentuales; ha pasado de 20% de promedio respecto del Producto Interno Bruto hasta un 25%, y muestra una tendencia al alza.
- **Producto Bruto Interno (PBI).** El comportamiento del PBI en los últimos 10 años ha tenido una variación promedio de 4.55%, así, el 2019 respecto al 2018, la variación del PBI es de 2.7% (proyectado).

En resumen, este aspecto ofrece condiciones favorables, en especial en relación con el fomento de la inversión privada y estabilidad de las variables macroeconómicas, por lo que se constituye en una oportunidad, teniendo en cuenta un crecimiento de la inversión y una inflación inferior al 5% anual.

- C. Aspectos Socioculturales.** Los hábitos y actitudes de compra de los principales clientes de los sectores panadero y pastelero se están perfeccionando en el tiempo, enfocándose en la búsqueda de proveedores cada vez más formales y que ofrezcan productos de buena calidad teniendo en cuenta sus procesos productivos.

De acuerdo con el último informe de APEIM – 2018 (Asociación Peruana de Empresas Investigadoras de Mercado, 2019), la distribución de hogares por Niveles Socioeconómicos es la siguiente:

<u>NSE</u>	<u>Perú</u>	<u>Arequipa</u>
A/B:	12.0%	14.3%
C:	25.6%	35.5%
D:	26.5%	34.1%
E:	35.9%	16.1%

Cabe señalar que los clientes del proyecto (panaderías, pastelerías y empresas de catering) atienden principalmente a los NSE´s A/B y parte del C.

En resumen, este aspecto muestra indicadores positivos que se traducen en una mejor capacidad de consumo de los segmentos de mercado a los que se enfocará el proyecto; es así como se constituye en una oportunidad.

D. Aspectos Tecnológicos. La industria de acopio y distribución de huevos tiene un importante componente tecnológico relacionado a los equipos empleados en la selección estandarizada de huevos, su empaqueo y envasado. Cada vez son más empresas que implementan equipos tecnológicos dentro del proceso de acopio y distribución. El acceso a estos equipos es a través de proveedores locales (fabricantes especializados o importadores). La innovación tecnológica se ha insertado con mayor exigencia, ya que permite a los diversos operadores la diferenciación frente a la competencia. Existen otros elementos como el seguimiento en tiempo real del producto en el proceso de distribución, lo que permite responder de manera inmediata a las necesidades de los clientes; ello a través del seguimiento por celular. Se ha previsto realizar la trazabilidad del producto desde su salida de las granjas de crianza de aves hasta su entrega final al cliente, pasando por el flete del transportador entre la granja y la planta del proyecto y su posterior entrega.

En resumen, este aspecto se constituye también en una oportunidad, ello debido principalmente a la facilidad en responder a las solicitudes de los clientes, además del seguimiento en tiempo real de la entrega del producto a los clientes.

E. Aspectos Ecológicos. La empresa considera al acopio y a la distribución de huevos como sus principales eslabones dentro de su proceso de producción. En tal sentido, la investigación de los aspectos ecológicos se enfocó a la identificación de normas o programas de protección ecológica dentro del sector, así como en la búsqueda, identificación y validación de empaques adecuados, que permitan el envasado del huevo; se han identificado empaques reutilizables, amigables con el ambiente y por consiguiente son ecológicos.

El análisis de estos aspectos está referido a la tendencia de la producción orgánica y ecológica dentro del mercado de crianza de aves de postura,

lo que genera como consecuencia que su producto derivado (huevos) posean también la categoría de ecológicos u orgánicos. En consecuencia, la demanda está incluyendo dentro de sus hábitos y actitudes de compra de huevos que éstos últimos sean de origen orgánico o ecológico.

Este factor permite desarrollar 2 ventajas competitivas frente a la competencia: la diferenciación del resto de operadores y la capacidad de poder incrementar el precio de venta de huevos considerando para ello el origen orgánico o ecológico de los huevos.

Como se ha indicado, uno de los factores de diferenciación será el empleo de empaques (bandejas de 2 kilogramos) reutilizables, confeccionados en plástico. De acuerdo con lo señalado por los proveedores de estos empaques, en promedio tienen una vida útil de 10 usos, es decir, pueden trasladar hasta 20 kilogramos de huevo por lo que su costo podrá distribuirse entre 20 kilogramos de huevo en promedio. Luego de su vida útil serán vendidos a recicladores de plástico.

En resumen, este aspecto se constituye en una oportunidad, debido a las condiciones actuales de promoción de consumo de productos ecológicos u orgánicos, además del cuidado del ambiente. El empleo de bandejas reutilizables será un plus, como elemento diferenciador para el proyecto.

F. Aspectos Legales. La normatividad vigente, nacional y local, regula de manera eficiente y clara el acopio y distribución de huevos (Ministerio de Salud, 1969), (Ministerio de Salud, 1963), (Ministerio de Salud, 1979). La regulación del uso y manipulación de alimentos, se ha convertido en el aliado del sector de empresas formales porque ha permitido su desarrollo y principalmente su diferenciación con otros sectores o grupos de empresas que desarrollan sus actividades fuera de este marco legal y que por estas ilegalidades compiten de manera desleal con las empresas formales; es decir, la erradicación de estas empresas no solo favorece al público porque reduce la exposición a riesgos sanitarios sino también protege la economía de las empresas que si respetan este marco legal.

Por otro lado, y de manera complementaria, los aspectos laborales se encuentran amparados por la legislación laboral vigente de manera

amplia (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2011), (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 1991). El respeto al marco legal que regula las relaciones laborales, serán respetadas también por el proyecto, considerando que, de acuerdo con lo planificado, del 100% de trabajadores, el 75% ingresará a planilla, es decir, 6 trabajadores; sólo el contador y el asistente comercial tendrán una relación laboral por recibo de honorarios, ello debido a que el primero trabajará a part time y el segundo, estará en un periodo inicial de 6 meses en esta condición.

Finalmente, los temas legales relacionados a la creación de la empresa y todo el marco legal relacionado con el tipo de modelo societario que se le decida dar a la empresa, están cubiertos por la normatividad societaria y tributaria vigente.

En resumen, este aspecto se constituye en una amenaza, debido a existen empresas que se manejan fuera del marco legal, lo que les permite ser competitivas sin que ello signifique que hayan cumplido con todos los controles legales.

3.1.2. Análisis del Microentorno

El análisis del microentorno permite determinar el nivel del poder o capacidad de influir que tienen los diferentes actores del mercado.

A. Poder de Negociación de los Clientes. Como ya se ha explicado, se trata de un mercado con aproximadamente 100 clientes importantes que ofrecen productos de pastelería, panadería y catering; todos con diferentes volúmenes de demanda y que actualmente son atendidos por otros proveedores de huevo. Cabe señalar que el huevo es un producto que no puede almacenarse por más de 30 días, ya que, a partir de este tiempo, empieza a perder sus propiedades tanto alimenticias como de producción, por lo que los clientes no pueden acumular cantidades significativas de huevo.

Por otro lado, el huevo es uno de los principales insumos de estas industrias. En la actualidad no existe una diferenciación importante entre los actuales proveedores; en todo caso, el proyecto pretende ingresar al mercado con una diferenciación basada en la homogeneidad del

producto y la calidad de su envasado. Los beneficios que reciben los clientes de parte de los proveedores actuales son muy semejantes considerando que se manejan precios y plazos de pago similares, entre otros aspectos resaltantes. Se trata además de un mercado con información transparente, en donde no existen secretos de producción o de comercialización o datos similares. Se debe precisar que un cliente puede cambiar de proveedor muy fácilmente porque no existen vínculos contractuales que los aten.

En consecuencia, el poder de negociación de los clientes es alto, fundamentalmente se pueden agrupar, además tienen la capacidad de poder cambiar de proveedor en un plazo corto de tiempo; adicionalmente pueden ejercer presión para modificar las condicionales comerciales.

B. Poder de Negociación de los Proveedores. El número de proveedores en este mercado también es importante porque son empresas que no proveen exclusivamente a los sectores panadero y pastelero, sino que atienden a otros clientes que también demandan huevo. De las estimaciones realizadas en el acápite Socios Estratégicos del Modelo CANVAS, se ha podido determinar que este mercado representa sólo el 8% del mercado total de huevos de Arequipa por lo que resulta siendo poco atractivo para los proveedores. Otro denominador común entre los proveedores es que ofrecen condiciones comerciales semejantes en relación con precios y plazos de pago. Como ya se ha explicado, el huevo no puede almacenarse por más de 30 días por lo que los proveedores deben mover sus stocks en un plazo promedio de 15 días.

Adicionalmente, se debe tener en cuenta que dadas las características especiales del proyecto en relación con el tipo de producto que se entregará al cliente, se ha previsto que los huevos que se compren provengan de granjas ambientalmente responsables y que críen a sus gallinas ponedoras con alimentos orgánicos, por lo que el número de proveedores se reduce; en tal sentido se han identificado inicialmente sólo a 3 empresas proveedoras que reúnan estas características. En consecuencia, el poder de negociación de los proveedores es medio alto.

C. Amenaza de Nuevos Competidores. Las barreras de entrada no son altas, considerando que la inversión es relativamente baja y además no se requiere de demasiada especialización para operar en este mercado. No existe mucha diferenciación entre los operadores actuales, pero para un nuevo operador se dificulta el ingreso al mercado, porque primero debe determinar muy claramente una adecuada estrategia de diferenciación.

En relación con la condición actual del mercado, se encuentra consolidado, con operadores estables y poco diferenciados por lo que no resultaría ser atractivo para nuevos competidores. En consecuencia, la amenaza de nuevos competidores es media alta en el mediano plazo.

D. Amenaza de Productos Sustitutivos. Existe un producto sustituto y es el huevo deshidratado que ya es producido en Perú por algunas empresas como Ovo sur, empresa ubicada en la ciudad de Lima. Cabe precisar que se trata de un producto con limitaciones de uso ya que si bien es cierto se puede emplear en panadería, pastas, galletería y suplementos alimenticios, sus resultados no son los mismos como los obtenidos con el huevo natural, de hecho, el mercado actual al cual atenderá el proyecto, no lo usa por estas limitaciones; además, su producción es compleja y requiere de una inversión importante. En consecuencia, la amenaza de productos sustitutos es muy baja en el corto y mediano plazo.

E. Intensidad de la Competencia Actual. De lo revisado, se trata de un mercado actualmente abastecido por varios operadores, que como ya se ha indicado antes, abastecen también otros mercados vinculados a la producción de alimentos; por lo tanto, es una opción siempre el cambiar de operación si las condiciones de mercado se tornan desfavorables. Es un mercado con un ritmo de crecimiento no menor al 10% anual por lo que se puede apreciar un nivel de competencia importante.

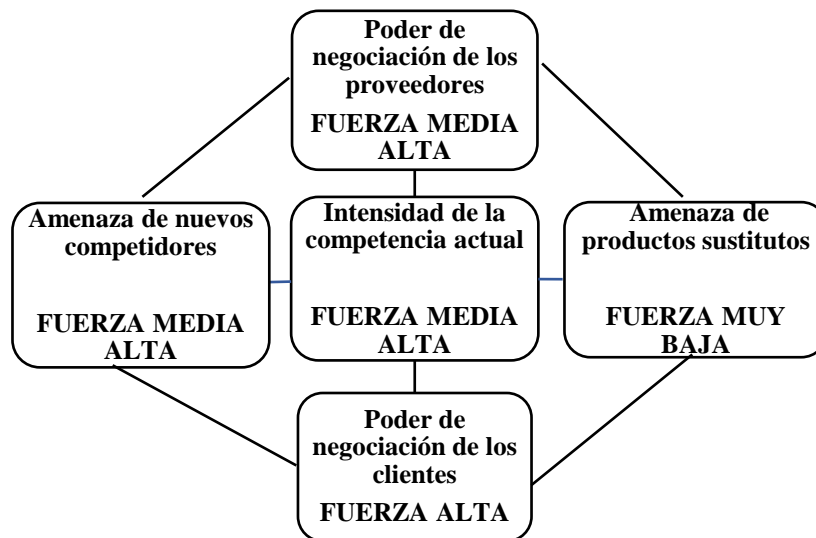
Respecto al producto y a la capacidad de diferenciarse entre competidores, resulta difícil lograrlo, por el contrario, se trata de una estrategia que el proyecto implementará para su ingreso exitoso al mercado. No existen mayores diferencias entre las estrategias empleadas

por los competidores actuales; principalmente apuntan a la estrategia de costos. En este contexto, el proyecto tendrá una ventaja diferencial muy importante en relación con su propuesta comercial lo que será un factor más que contribuirá para que este mercado no resulte siendo atractivo para nuevos competidores. En consecuencia, la intensidad de la competencia actual es media alta en el mediano plazo.

En la Figura 1 se aprecia el resumen del análisis del microentorno.

Figura 1

Resumen Gráfico del Análisis del Microentorno



Fuente: M. Porter, 2008

3.2. Variables Externas

A continuación, se analizan las oportunidades y amenazas del mercado.

3.2.1. Oportunidades

- El desarrollo y crecimiento sostenido de los sectores de panadería y pastelería, principales clientes del mercado de acopio y distribución de huevos, lo que genera la ampliación del mercado (Dinámica del sector, páginas 11 y 12).
- Crecimiento sostenido en la producción de huevos a nivel nacional y a nivel local, lo que permite una selección adecuada de proveedores de materia prima en el ámbito local (Producción y consumo nacional de huevos, página 09).
- Dado el número reducido de proveedores (actualmente se han identificado a 3), se convierte en una importante oportunidad para el proyecto al lograrse una

vinculación directa con al menos 2 de ellos (poder de negociación de los proveedores, página 20).

3.2.2. Amenazas

- Capacidad de reacción de los competidores formales en respuesta a la propuesta estratégica que presente la empresa en el inicio de sus operaciones en el mercado (intensidad de la competencia actual, páginas 21 y 22).
- Aumento en la exigencia de los principales clientes, sobre todo en los mercados de panaderías y pastelerías (poder de negociación de los clientes, páginas 19 y 20).
- Tendencia en la concentración de la oferta de huevos en un número menor de granjas, lo que podría inducir a la elevación del precio, principalmente en el segmento de producción orgánica y ecológica de huevo (Producción y consumo local de huevos, página 10).

3.3. Operadores Formales e Informales

A partir de la información relevada, se aprecia la presencia de dos grupos de operadores, los formales y los informales. En relación con los proveedores informales, estos abastecen a las panaderías y pastelerías de menor tamaño, pero principalmente son aquellas cuyos niveles de exigencia en la calidad y homogeneidad del producto no son muy elevados, por el contrario, lo más importante para este grupo de clientes es el nivel de precios del producto.

Existen otros proveedores formales, que si reúnen características y niveles de producción adecuados y que son capaces de responder frente a las exigencias y requisitos de los clientes importantes a nivel de panaderías y pastelerías. En este grupo que representa no menos del 30% del mercado, la empresa desarrollará sus operaciones, por lo que la propuesta deberá reunir las requisitos y exigencias del mercado actual.

3.4. Conclusiones del Capítulo

- De acuerdo con el Análisis PESTEL, el mercado reúne las condiciones adecuadas para que la empresa pueda operar, considerando la situación económica del país y las normas adecuadas vigentes; además del desarrollo de la inversión privada de manera sostenida. Los hábitos y actitudes de compra de los principales clientes muestran características esperadas y la segmentación de los niveles socioeconómicos ratifican un mercado potencial atractivo.

- De acuerdo con el análisis del microentorno: i) El poder de negociación de los clientes es alto, ii) El poder de negociación de los proveedores es alto, iii) La amenaza de nuevos competidores es alta en el mediano plazo, iv) La amenaza de productos sustitutos es muy baja en el corto y mediano plazo y v) La intensidad de la competencia actual es alta en el mediano plazo.
- En relación con las amenazas y oportunidades, muestran un balance positivo considerando la propuesta estratégica y operativa que la empresa implementará en el mercado.
- El análisis de los competidores ratifica la existencia de un mercado con operadores formales e informales enfocando a la empresa en el grupo de los operadores formales.

Capítulo IV. Investigación de Mercado

En el capítulo cuatro presenta los resultados de la investigación de mercado desarrollada y el análisis de las respuestas con el propósito de demostrar la existencia de un mercado para desarrollar.

4.1. Objetivos

A continuación, se presentan los objetivos de la investigación de mercado, general y específicos.

4.1.1. *Objetivo General*

Revisar y evaluar el mercado, considerando elementos clave como la demanda, la oferta, los niveles de precio y el dimensionamiento del mercado potencial que se pretende satisfacer con la puesta en marcha de una empresa acopiadora, empacadora y distribuidora de huevos seleccionados especializada en atender a clientes Premium.

4.1.2. *Objetivos Específicos*

- Describir la oferta existente, destacando a los principales competidores y sus características.
- Describir y destacar los elementos característicos del segmento meta del mercado, al cual el negocio pretende atender.
- Determinar los factores clave para la decisión de compra de los huevos de las empresas dentro del segmento meta.
- Determinar el nivel de precios existente, así como el máximo precio que estarían dispuestos a pagar los potenciales clientes.

- Dimensionar el segmento meta y potencial que pretende atender el proyecto.

4.2. El Proceso de Investigación

Dentro de los procesos de investigación existen cuatro tipos: exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa (Hernández, 2010) En el presente trabajo se emplearán dos tipos de investigación: exploratoria y descriptiva.

4.2.1. Investigación Exploratoria

Inicialmente se aplicará una investigación exploratoria porque lo que se pretende es determinar un panorama general del mercado de aprovisionamiento de huevos en Arequipa, identificado a los operadores y el funcionamiento de la cadena de valor del negocio. Además, se buscará prospectar las posibles alternativas de decisión y las variables estratégicas que se deberán considerar dentro del proceso de investigación.

4.2.2. Investigación Descriptiva

Posteriormente se procederá con una investigación descriptiva, que incluye, entre otros aspectos, la recolección de datos que permitirán tener una mejor visión de los sectores panadero y pastelero, evaluando la calidad de las empresas distribuidoras de huevos en Arequipa, respecto al servicio que ofrecen, su calidad, ¿cómo lo ofrecen?, ¿cuáles son sus ventajas y desventajas?, ¿cuáles son los problemas que enfrentan? y otros factores estratégicos a tener en cuenta para la toma de decisiones.

4.3. Fuentes de Información

Las fuentes de información son secundarias y primarias, a continuación, el desarrollo de ambas fuentes.

4.3.1. Fuentes Secundarias

Se obtuvieron a través de la revisión de documentos existentes, revisión de estadísticas oficiales, revisión de informaciones de organizaciones oficiales; además de visitas de campo a empresas distribuidoras y comercializadoras.

Todo ello brinda los elementos que permitirán tener un panorama general en relación con las consideraciones técnicas, económicas, financieras y comerciales para la implementación del proyecto.

A continuación, se presentan 3 tesis universitarias cuyo enfoque y contenido resultaron ser de utilidad para el desarrollo de la presente tesis.

- **Collazos y Carvajal (2013): Estudio de factibilidad para el montaje y puesta en marcha de una empresa productora y comercializadora de huevos en el**

municipio de Mistrató Risaralda. Escuela de Tecnología Industrial Mistrató Risaralda, Universidad Tecnológica de Pereira.

Síntesis:

El documento se refiere al desarrollo de un proyecto integral para la creación de una empresa productora y comercializadora de huevos en el Municipio de Mistrató Risaralda.

Se analiza la capacidad que tiene el proyecto para ingresar al mercado, teniendo como propuesta de valor la calidad, frescura y punto estratégico de venta del huevo.

El proyecto se enfoca en la creación de una sociedad productora y comercializadora de huevos, que busca cubrir las necesidades del mercado, haciéndolo interesante debido a los altos volúmenes de compra y la poca tecnología requerida en el producto, haciendo que los procesos de producción y comercialización sean más eficientes y por lo tanto más económicos.

- **González (2016): Plan de negocios para la creación de la empresa pastelería fina “Dulces Suspiros” en la ciudad de Chiclayo. Escuela de Administración Hotelera y de Servicios Turísticos, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.**

Síntesis:

Se enfoca en la identificación de la creación de la necesidad y a la vez de una tendencia de que, en ocasiones especiales como cumpleaños, bautizos, matrimonios, entre otros se utilicen tortas decoradas, postres y cupcakes personalizados para la ocasión.

Se enfoca además en la determinación de la viabilidad para la creación de la empresa, identificándose factores importantes para el negocio como es el caso de conseguir un buen abastecimiento de materia prima e insumos, ya que enfatiza puntualmente en el problema de baja homogeneidad del huevo (tamaño, peso y color), además de su bajo nivel de salubridad.

- **Rojas (2014): Panadería Gourmet: Buena Miga – Parte Estratégica y de Mercados. Escuela de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.**

Síntesis: La propuesta de valor de este negocio se enfoca a proporcionar al cliente productos de panadería gourmet de calidad y variedad en una ubicación que ayude a los consumidores a optimizar sus tiempos, incorporando locales en

zonas residenciales que se encuentren entre el trayecto casa-oficina y junto a otros locales comerciales, a través de una implementación estratégica alineada al posicionamiento que se quiere establecer. Además, dentro de los factores estratégicos del negocio identifica al abastecimiento adecuado y oportuno de insumos, sobre todo del huevo, resaltando la importancia de la calidad de estos y las dificultades que se presentan constantemente y ponen en riesgo sus procesos productivos por no contar con proveedores idóneos que ofrezcan un producto estandarizado e higiénico.

4.3.2. Fuentes Primarias

Para acceder a las fuentes primarias se han empleado dos tipos de investigación, exploratoria y descriptiva.

A. Investigación Exploratoria. Para el desarrollo de la exploración del negocio y del mercado, se ha revisado bibliografía pertinente, proveniente de instituciones públicas vinculadas y de instituciones y gremios privados relacionados.

De igual forma se han realizado visitas de campo, así como entrevistas informales a representantes de empresas del sector y líderes de opinión vinculados al negocio.

B. Investigación Descriptiva. Para el desarrollo de la investigación descriptiva se ha formulado un formato de encuesta (Anexo 5), la cual contiene 2 partes, una primera con datos de control y una segunda con 15 preguntas enfocadas al tema de la tesis.

- ***Parte I: Datos de control***

- Nombre comercial
- Razón social
- R.U.C. N°
- Representante legal
- Dirección
- Fecha de la entrevista

- ***Parte II: Cuestionario***

- Pregunta 01: ¿Cuál es el giro del negocio?
- Pregunta 02: ¿Cuáles son las características más importantes de su actual proveedor de huevo?

- Pregunta 03: ¿Cuáles son las características clave que debe tener el producto (huevo) para poder seleccionarlo?
- Pregunta 04: ¿Cuál es la frecuencia regular de compra del huevo como insumo principal de su negocio?, ¿Quién es su proveedor actual?
- Pregunta 05: ¿Qué cantidad de huevo compra semanalmente de forma regular?
- Pregunta 06: Respecto a la compra de huevo y la modalidad de entrega ¿Cuál es la modalidad empleada ahora?
- Pregunta 07: ¿Cuál es la modalidad de pago empleada regularmente?
- Pregunta 08: ¿Cuál es el nivel regular de precios de este producto?
- Pregunta 09: ¿Cuáles son los factores clave a tomar en cuenta al momento de la elección de un nuevo proveedor de huevo?
- Pregunta 10: ¿Cuáles son las características estratégicas y específicas al momento de la selección del producto (huevo)?, por favor enumere por lo menos cuatro.
- Pregunta 11: ¿Qué inconvenientes enfrenta actualmente en el aprovisionamiento del producto (huevo)?, por favor enumere por lo menos cuatro.
- Pregunta 12: ¿Cuáles son los factores que influirían en usted para cambiar a su actual proveedor del producto (huevo)?, por favor enumere por lo menos cuatro.
- Pregunta 13: Si recibiera una oferta de un nuevo proveedor de huevos cuya propuesta daría solución a los factores descritos en la pregunta 11 y tome en cuenta los elementos de la pregunta 12, ¿Cambiaría de proveedor de este producto (huevos)?
- Pregunta 14: De aceptar esta nueva propuesta, ¿En cuánto tiempo realizaría el cambio de proveedor?
- Pregunta 15: Considerando que acepte la propuesta indicada en la pregunta 13 con un producto homogéneo y estandarizado, ¿Hasta cuánto estaría usted dispuesto a pagar por kilogramo?

Respecto a la muestra, se ha seleccionado por conveniencia, 35 empresas representativas del sector; la lista de estas empresas se incluye en el Anexo 06.

Se ha empleado la estrategia de selección por conveniencia porque se considera que todas las empresas que conforman el mercado total (105) tienen como común denominador el empleo del huevo como insumo en su producción, además de pertenecer a un mismo segmento de producción: panadería, pastelería y catering; en tal sentido no existen razones fundamentales que diferencien sustancialmente sus características, salvo las especificaciones de cada una en relación a los datos que se pretende indagar para poder tener una idea global del mercado.

La selección específica de las 35 empresas se ha realizado teniendo en cuenta su ubicación, el radio urbano de la ciudad de Arequipa, además de ser empresas 100% locales, todos son negocios formales.

Una razón estratégica está en relación con sus clientes finales, todas tienen en promedio un consumidor de los NSE A/B y C+; ello sostiene la afirmación de poder extrapolar los resultados obtenidos de las 35 empresas a las 105 empresas que hay en total.

Finalmente, se debe precisar que la extrapolación de los resultados de ninguna forma indica que se tomará los resultados de forma definitiva luego de la extrapolación, oportunamente se realizará una validación y confirmación de los mismos.

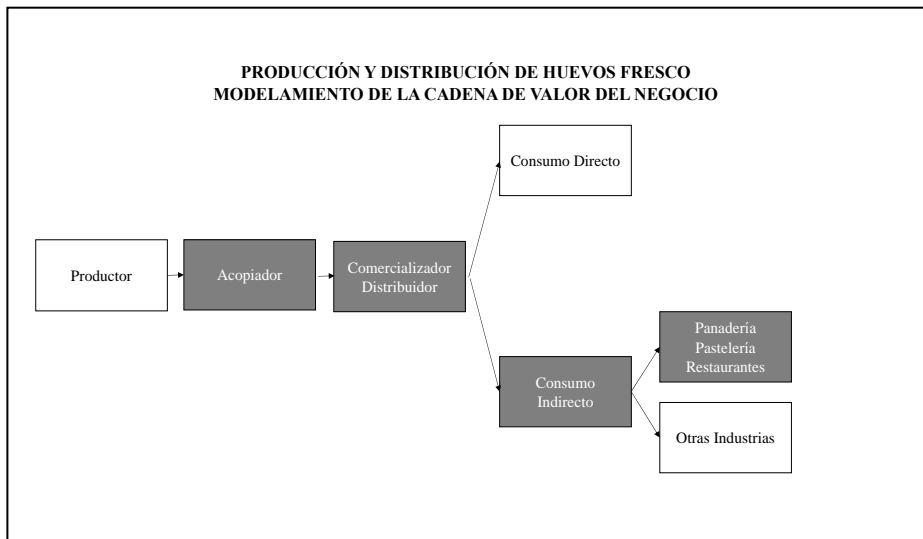
En relación con la metodología para la aplicación de las encuestas, se contactó a los representantes de cada una de las empresas para concretar una cita en la cual se aplicaría la encuesta. Se precisa que en el Anexo 7 se encuentra la transcripción de los resultados de las 35 encuestas.

4.4. Resultados de la Investigación Exploratoria

Se ha realizado una visión general del mercado a través de una investigación exploratoria del negocio, cuyos resultados iniciales se muestran en la Figura 2.

Figura 2

Producción y Distribución de Huevo Fresco, Modelamiento de la Cadena de Valor del Negocio del Negocio



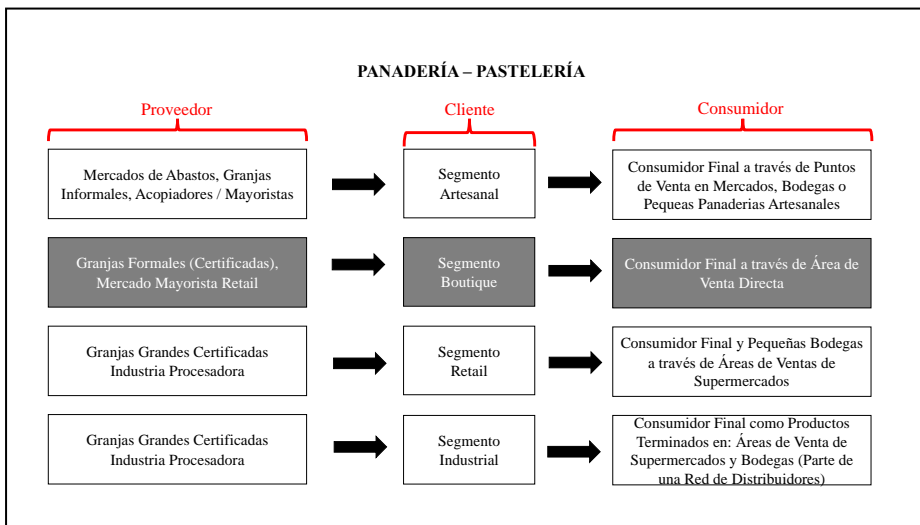
Fuente: Investigación exploratoria del mercado

Elaboración: Autores de esta tesis

Este proceso exploratorio ha permitido ir acotando el target del negocio; de esta forma se ha identificado a los negocios de panadería y de pastelería como puntos base del negocio (Figura 3).

Figura 3

Segmentos de Panadería y Pastelería



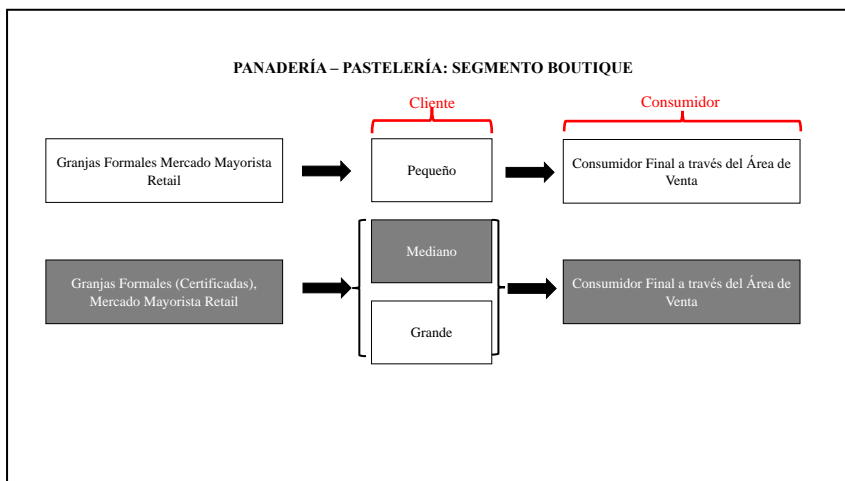
Fuente: Investigación exploratoria del mercado

Elaboración: Autores de esta tesis

A partir de lo indicado se ha podido acotar al negocio del Segmento Boutique, como el principal target para la implementación del proyecto (Figura 4).

Figura 4

Segmento Boutique



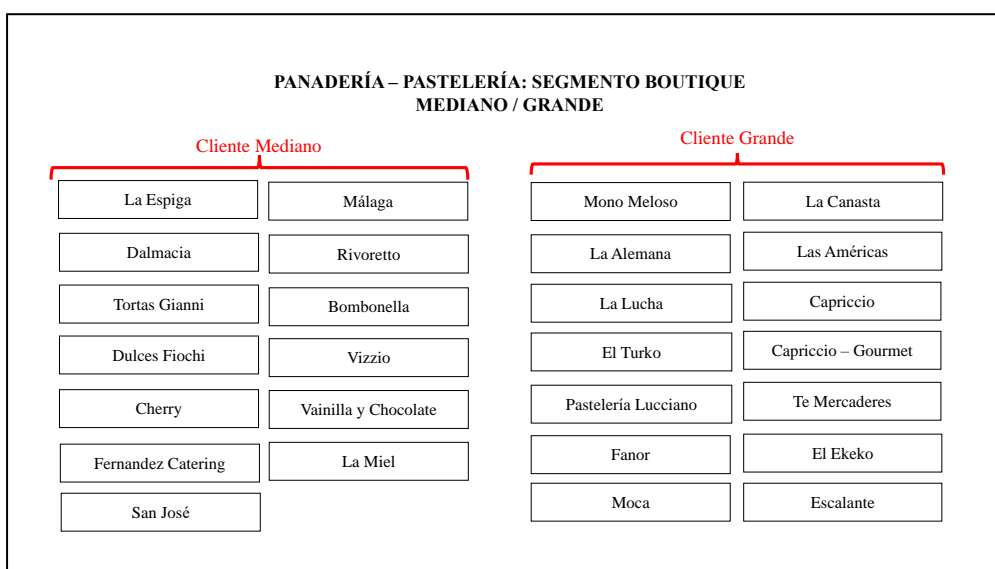
Fuente: Investigación exploratoria del mercado

Elaboración: Autores de esta tesis

A partir de esta definición se han identificado al menos 27 empresas vinculadas al negocio panadero y pastelero, cuyo detalle se muestra en la Figura 5.

Figura 5

Segmento Boutique –Empresas Medianas y Grandes



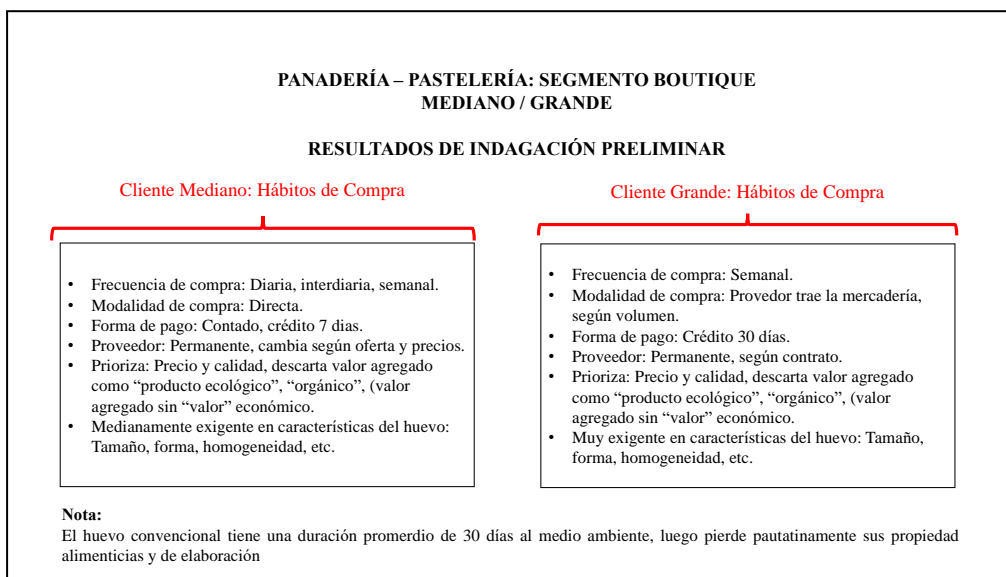
Fuente: Investigación exploratoria del mercado

Elaboración: Autores de esta tesis

Cabe señalar que se han identificado, de forma preliminar, los hábitos y actitudes de compra de los segmentos correspondiente a los clientes medianos y grandes cuyo detalle se muestra en la Figura 6.

Figura 6

Determinación Preliminar de los Hábitos y Actitudes de Compra de los Clientes Medianos y Grandes



Fuente: Investigación exploratoria del mercado

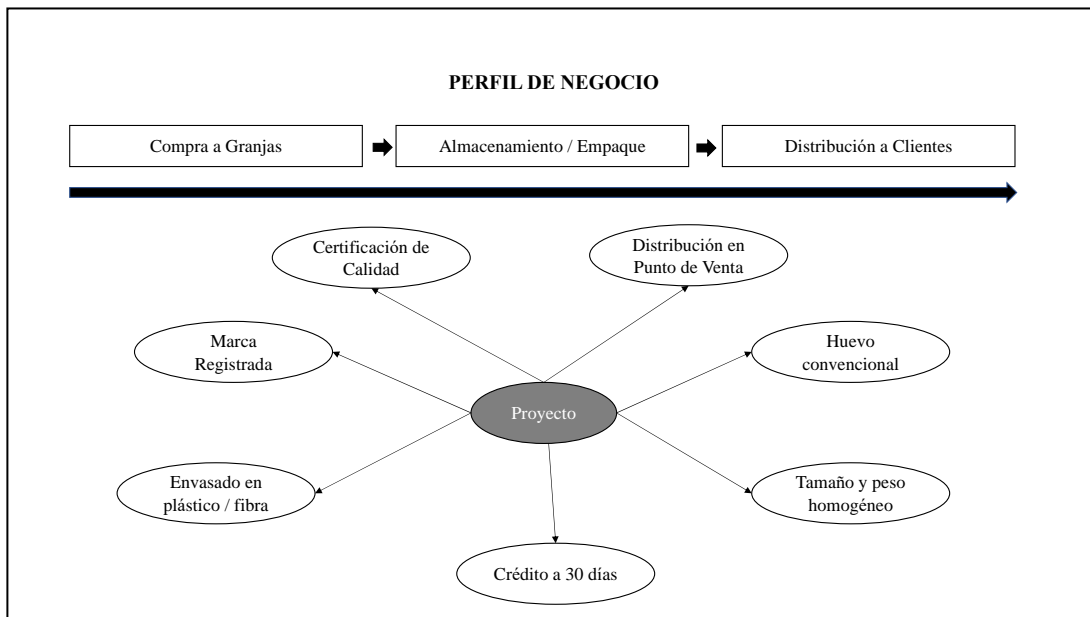
Elaboración: Autores de esta tesis

De esta forma, se puede determinar que el perfil inicial del negocio incluye hasta 7 factores clave los cuales se pueden apreciar también en la Figura 7.

- i. Distribución en punto de venta.
- ii. Venta de huevo convencional.
- iii. Tamaño y peso homogéneo.
- iv. Crédito a 30 días.
- v. Envasado del producto en plástico.
- vi. Marca registrada.
- vii. Certificación de calidad.

Figura 7

Perfil del Negocio – Factores Clave



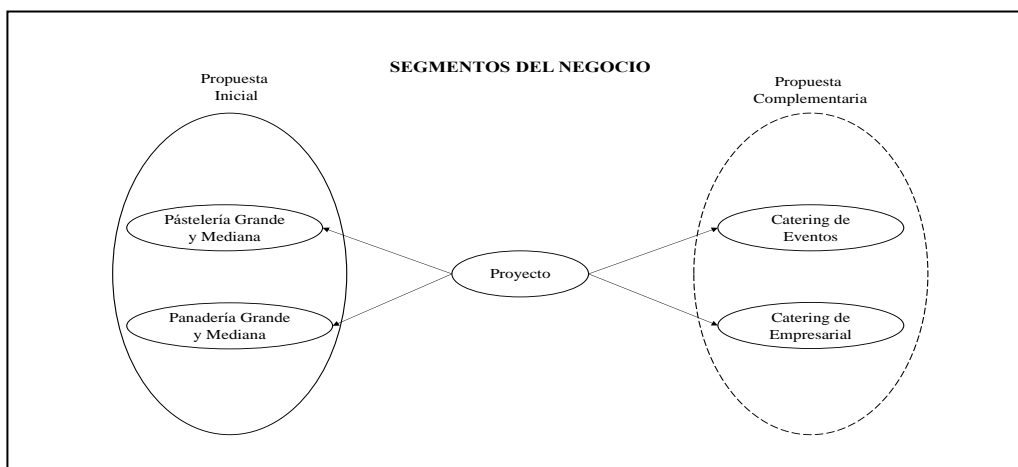
Fuente: Investigación exploratoria del mercado

Elaboración: Autores de esta tesis

En relación con los segmentos del negocio, la idea inicial consideraba dos segmentos i) Pastelería grande y mediana, y ii) Panadería grande y mediana. Pero luego de la investigación exploratoria se han incorporado 2 segmentos relacionados al negocio: i) Catering de eventos y ii) Catering empresarial (Figura 8).

Figura 8

Segmentos del Negocio



Fuente: Investigación exploratoria del mercado

Elaboración: Autores de esta tesis

4.5. Resultados de la Investigación Descriptiva

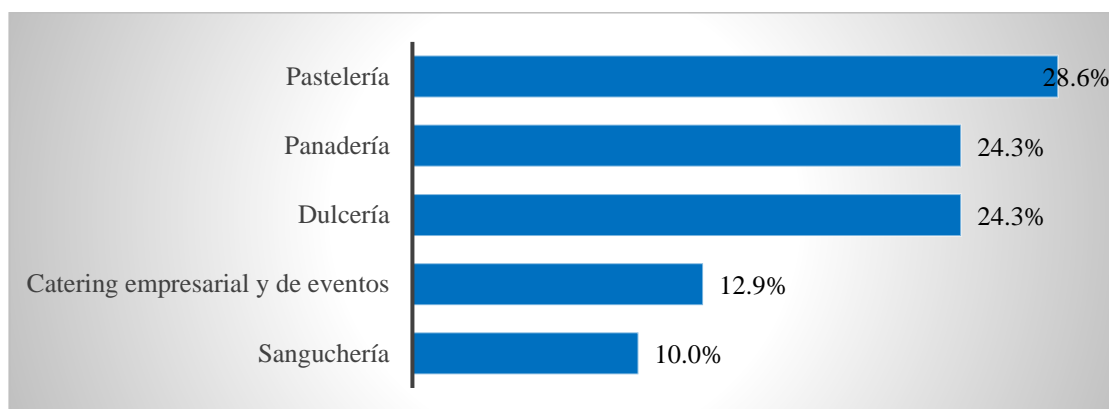
A continuación, se presentan los resultados de la investigación descriptiva.

4.5.1. Pregunta Inicial de Identificación

La primera pregunta está relacionada con la identificación y clasificación de las empresas entrevistadas. En la Figura 9 se aprecia el giro o giros de negocio a los que se dedican las 35 empresas entrevistadas. Se precisa que 24 empresas se dedican a más de un giro por lo que el total de menciones fueron 70. Como resultado, el 28.6% de las empresas se dedican a la pastelería, el 24.3% a la panadería, el 24.3% a la dulcería, el 12.9% al catering empresarial y de eventos y el 10% restante se dedica a la sanguchería.

Figura 9

Resultado de la Muestra



Fuente: Encuesta aplicada a empresas del sector – resultados de las 35 empresas encuestadas

Elaboración: Autores de esta tesis

4.5.2. Preguntas Relacionadas al Abastecimiento Actual de Huevo

Con la segunda pregunta se buscó identificar las características más importantes del actual proveedor de huevo de las empresas entrevistadas. Se precisa que esta pregunta es de múltiples respuestas por lo que alcanzaron 118 menciones. En la Figura 10 se aprecia que la característica más importante es la entrega de un “producto de calidad” con el 28.8% de las menciones, seguido de la característica “surtido oportuno de pedido” con el 25.4% de las menciones; en tercer lugar, se ubica “rápida respuesta a pedido” con el 23.7% de las menciones y finalmente está la característica “precio adecuado” con el 22.0% de las menciones.

Figura 10

Características más importantes del actual proveedor de huevo



Fuente: Encuesta aplicada a empresas del sector – resultados de las 35 empresas encuestadas

Elaboración: Autores de esta tesis

La tercera pregunta busca identificar las características que debe tener el producto (huevo), para que sea seleccionado. Se precisa que esta pregunta es también de múltiples respuestas por lo que se alcanzaron 110 menciones. En la Figura 11 se aprecia que la característica principal que debe tener el huevo es “tamaño homogéneo” con el 31.8% de las menciones, luego esta “color homogéneo” con el 26.4%, “duración del producto” con el 25.5% y finalmente que el huevo sea producido de forma “ecológica u orgánica” con el 16.4% de las menciones.

Figura 11: Características que debe tener el huevo para ser seleccionado



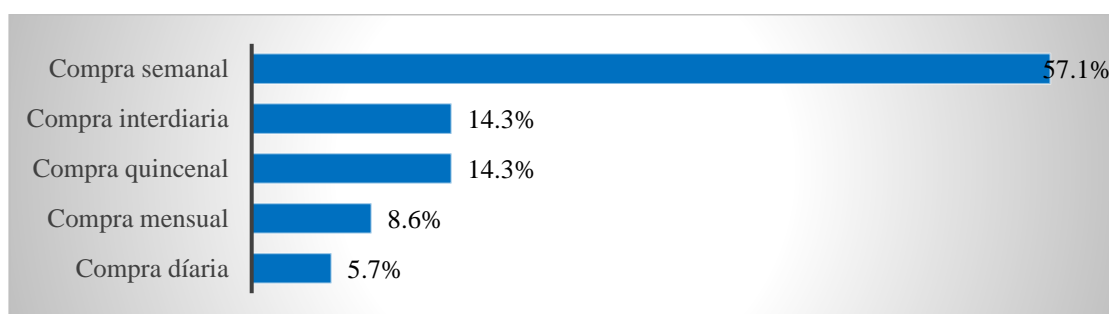
Fuente: Encuesta aplicada a empresas del sector – resultados de las 35 empresas encuestadas

Elaboración: Autores de esta tesis

La cuarta pregunta busca identificar la frecuencia regular de compra del huevo; en la Figura 12 se aprecia que el 57.1% de las empresas entrevistadas compran de forma semanal, el 14.3% lo hace de manera inter diaria, el 14.3% lo hace quincenalmente, el 8.6% lo hace mensualmente y el 5.7% restante lo hace de manera diaria.

Figura 12

Frecuencia de Compra del Huevo



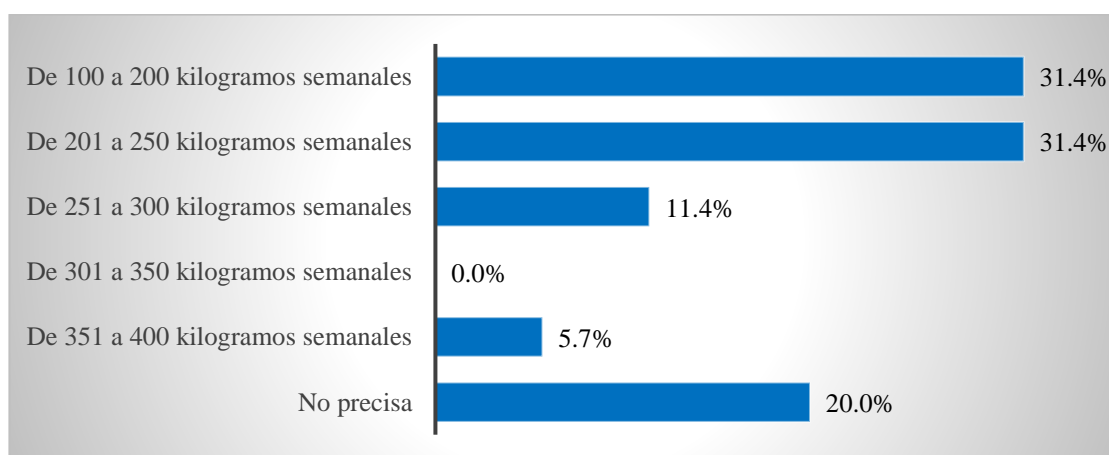
Fuente: Encuesta aplicada a empresas del sector – resultados de las 35 empresas encuestadas

Elaboración: Autores de esta tesis

La quinta pregunta busca determinar la cantidad de huevo que compran las empresas en cada pedido regular. En la Figura 13 se precisa que el 31.4% de las empresas compran entre 100 a 200 kilogramos semanales, el 31.4% entre 201 y 250 kilogramos semanales, el 11.4% entre 251 y 300 kilogramos semanales, y el 5.7% entre 351 y 400 kilogramos semanales. 7 empresas (28.0%) no han precisado la cantidad.

Figura 13

Cantidad Regular de Huevo que se Compra en cada Oportunidad



Fuente: Encuesta aplicada a empresas del sector – resultados de las 35 empresas encuestadas

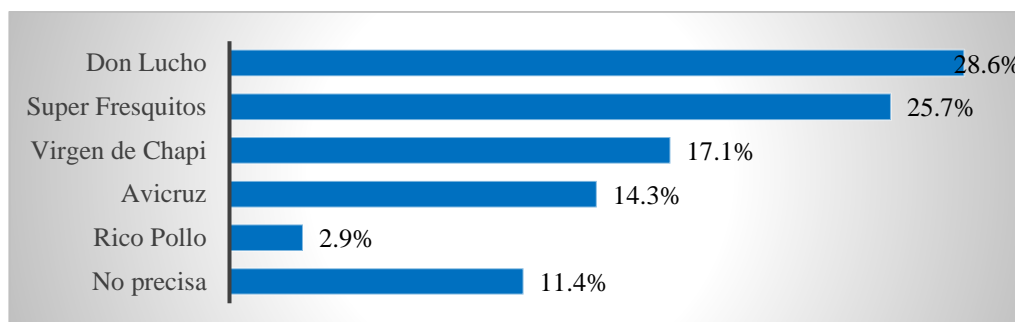
Elaboración: Autores de esta tesis

La sexta pregunta busca identificar al actual proveedor de huevos. En la Figura 14 se precisa que el 28.6% de los negocios compran a la empresa Don Lucho, el 25.7%

a Super Fresquitos, el 17.1% a Virgen de Chapi, el 14.3% a Avicruz, el 2.9% a Rico Pollo y el 11.4% restante no precisa.

Figura 14

Nombre del Proveedor Actual



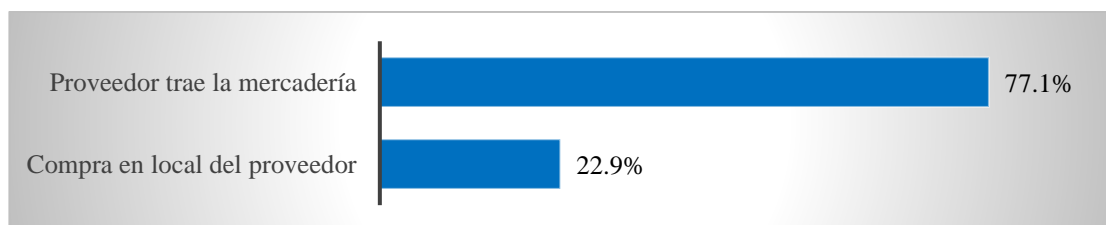
Fuente: Encuesta aplicada a empresas del sector – resultados de las 35 empresas encuestadas

Elaboración: Autores de esta tesis

La séptima pregunta determina la forma de entrega del huevo, en el local del vendedor o en el local de comprador. En la Figura 15 se precisa que el 77.1% de las empresas reciben el producto en su local, el 22.9% restante tiene que recogerlo del local del vendedor.

Figura 15

Modalidad de Entrega del Producto



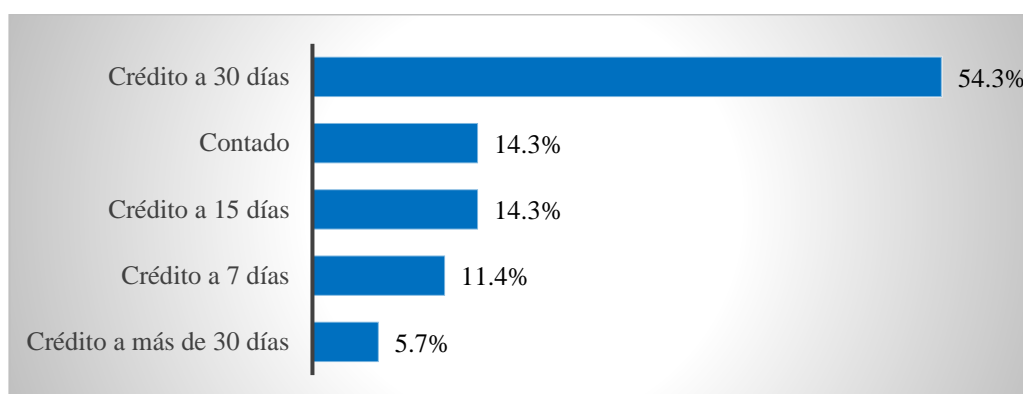
Fuente: Encuesta aplicada a empresas del sector – resultados de las 35 empresas encuestadas

Elaboración: Autores de esta tesis

La octava pregunta determina la modalidad de pago de la venta. En la Figura 16 se precisa que el 54.3% pagan las compras a 30 días, el 14.0% pagan al contado, el 14.3% pagan a 15 días, el 11.4% pagan a 7 días, y el 5.7% restante pagan a un plazo mayor a 30 días.

Figura 16

Modalidad de Pago



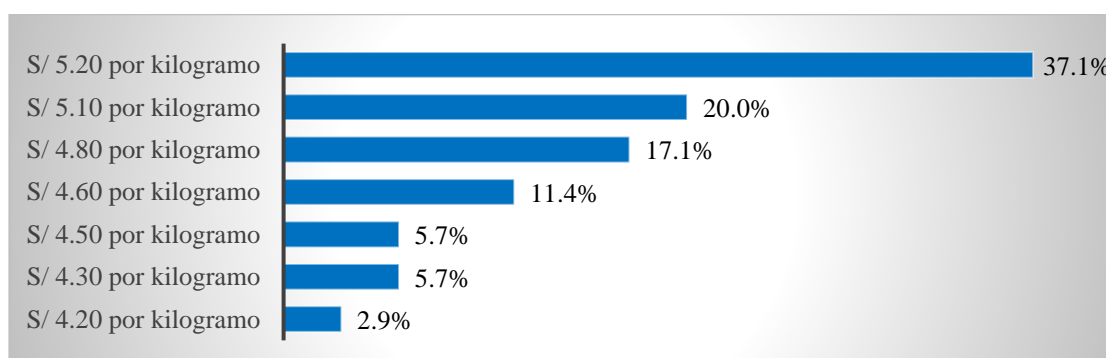
Fuente: Encuesta aplicada a empresas del sector – resultados de las 35 empresas encuestadas

Elaboración: Autores de esta tesis

La novena pregunta determina el precio de compra de este producto. En la Figura 17 se precisa que el 37.1% paga 5.20 soles por kilogramo, el 20.0% paga 5.10 soles por kilogramo, el 17.1% paga 4.8 soles por kilogramos, el 11.4% paga 4.6 soles por kilogramo, el 5.7% paga 4.5 soles por kilogramo, el 5.7% paga 4.30 soles por kilogramo y el 2.9% restante paga 4.20 soles por kilogramo.

Figura 17

Precio de Compra por Kilogramo de Huevo



Fuente: Encuesta aplicada a empresas del sector – resultados de las 35 empresas encuestadas

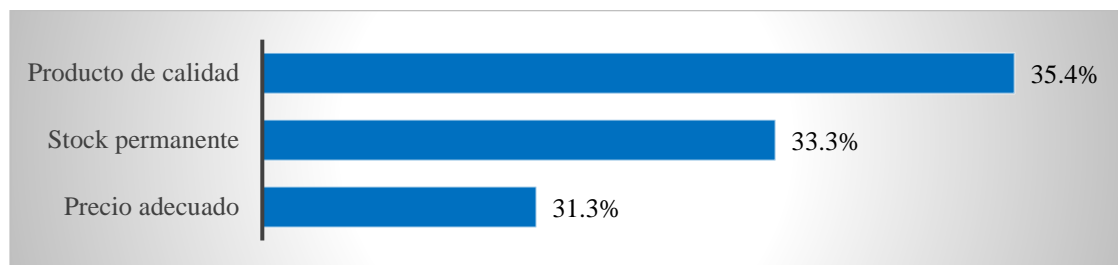
Elaboración: Autores de esta tesis

La décima pregunta determina los factores clave a tomarse en cuenta al momento de la elección de un nuevo proveedor de huevo. En la Figura 18 se aprecia

que el principal factor es que venda un producto de calidad (35.4% de las menciones), el segundo factor importante es que tenga stock permanente (33.3% de las menciones) y el tercer factor importante es que tenga un precio adecuado (31.3% de las menciones). Se precisa que esta pregunta es de múltiples respuestas con un total de 99 menciones.

Figura 18

Factores Importantes para elegir un Proveedor de Huevo



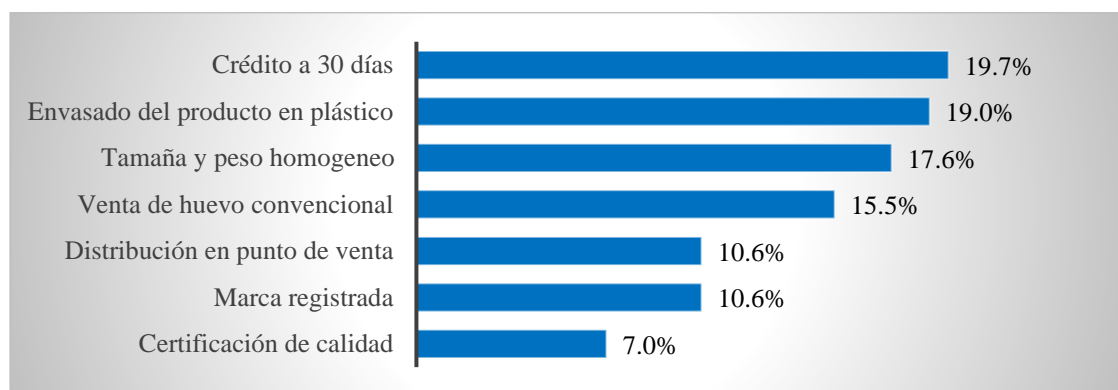
Fuente: Encuesta aplicada a empresas del sector – resultados de las 35 empresas encuestadas

Elaboración: Autores de esta tesis

La pregunta once busca determinar las características estratégicas al momento de seleccionar el huevo tomando en cuenta al proveedor. En la Figura 19 se aprecia que la principal característica es la compra con “crédito a 30 días” con el 19.75 de las menciones, luego está el “envasado del producto en plástico” con el 19.0% de las menciones y el “tamaño y peso homogéneo” con el 17.6% de las menciones, principalmente.

Figura 19

Características Estratégicas para la Selección del Huevo



Fuente: Encuesta aplicada a empresas del sector – resultados de las 35 empresas encuestadas

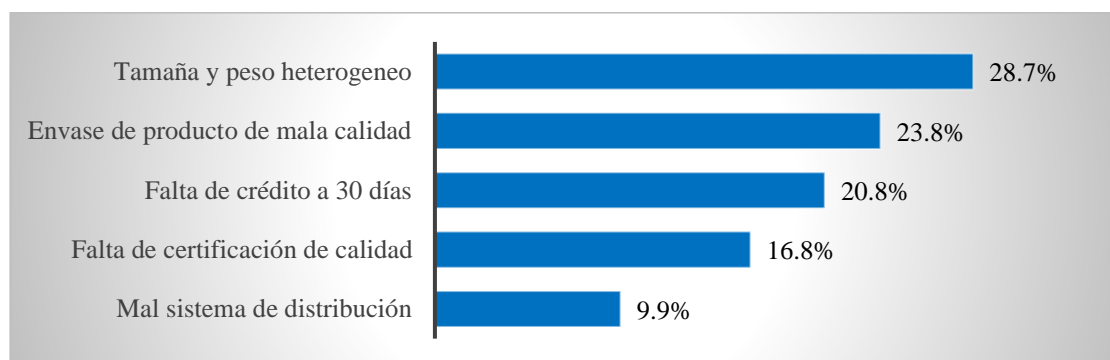
Elaboración: Autores de esta tesis

4.5.3. Preguntas Relativas a Complicaciones con el Aprovechamiento Actual de Huevo

La pregunta doce busca identificar los inconvenientes que enfrenta actualmente en relación con el provechamiento de huevo. En la Figura 20 se aprecia que el principal inconveniente es que reciben el huevo con tamaño y peso heterogéneo (28.7% de las menciones), el segundo inconveniente es el envase de mala calidad (23.8% de las menciones). Con el 20.8% de las menciones se encuentra la falta de crédito y la falta de certificación de producto con el 16.8% de las menciones. En total fueron 101 menciones.

Figura 20

Principales Inconvenientes con el Aprovechamiento Actual de Huevo



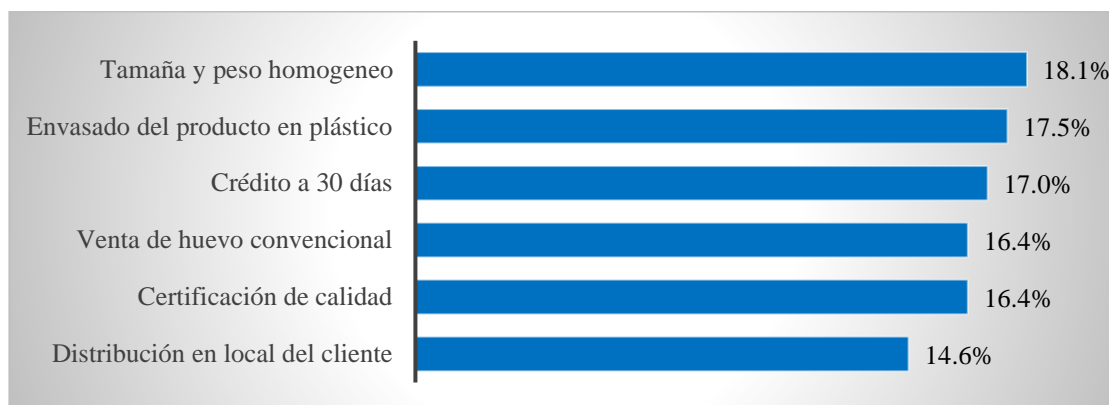
Fuente: Encuesta aplicada a empresas del sector – resultados de las 35 empresas encuestadas

Elaboración: Autores de esta tesis

La pregunta trece busca identificar los principales factores a tomarse en cuenta para el cambio de proveedor de huevo. Siendo una pregunta de respuesta múltiple, en total fueron 171 menciones. En la Figura 21 se aprecia que el principal factor para cambiar de proveedor es recibir un huevo con tamaño y peso homogéneo (18.1% de las menciones), luego está la calidad del envase (plástico) con el 17.5% de las menciones. En tercer lugar, es recibir crédito a 30 días, con el 17.0% de las menciones y en cuarto lugar está el tipo de huevo, sea este convencional u orgánico, con el 16.4% de las menciones.

Figura 21

Principales Factores para Cambiar de Proveedor de Huevo



Fuente: Encuesta aplicada a empresas del sector – resultados múltiples de las 35 empresas encuestadas

Elaboración: Autores de esta tesis

4.5.4. Preguntas en Relación con la Aceptación de la Propuesta Comercial del Proyecto

La pregunta catorce busca validar el nivel de aceptación del producto ofrecido por el proyecto. En la Figura 22 se aprecia que el 82.9% de los entrevistados estarían dispuestos a cambiar de proveedor. El 17.1% declaró que no, las razones de esta negativa se aprecian en la Figura 23; estas razones son, la falta de interés y que tienen contrato con penalidad.

Figura 22

Nivel de aceptación al Cambio de Proveedor Actual de Huevo

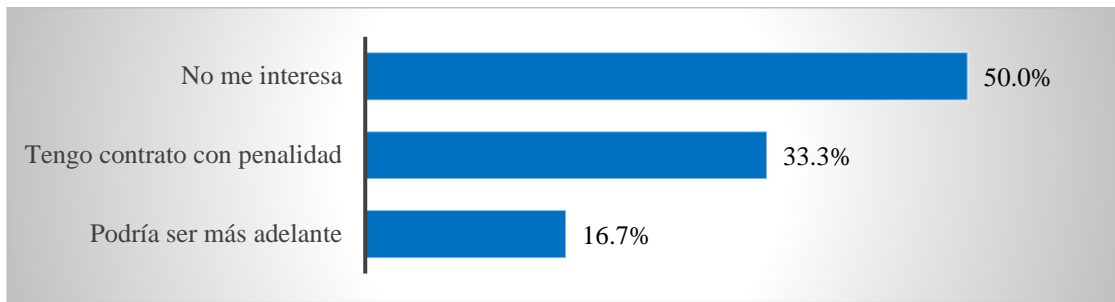


Fuente: Encuesta aplicada a empresas del sector – resultados de las 35 empresas encuestadas

Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 23

Razones por las Cuales no Aceptaría la Propuesta del Negocio



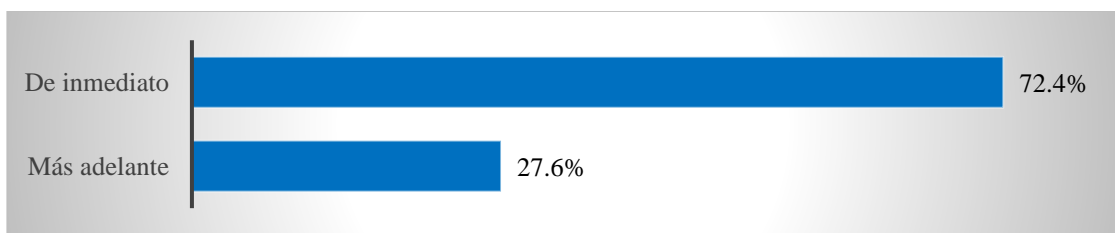
Fuente: Encuesta aplicada a empresas del sector – resultados de las 6 empresas encuestadas

Elaboración: Autores de esta tesis

La pregunta quince busca determinar el plazo de tiempo en el cual cambiaría de proveedor de huevo. En la Figura 24 se aprecia que el 72.4% de los entrevistados que declararon que si cambiarían de proveedor de huevo lo haría de inmediato y el 27.6% lo haría más adelante. En la Figura 25 se aprecia las razones por las cuales lo haría más adelante, en donde destacan que tienen contrato por vencer o deben evaluar más la propuesta del proyecto.

Figura 24

Plazo para Cambiar de Proveedor Actual de Huevo

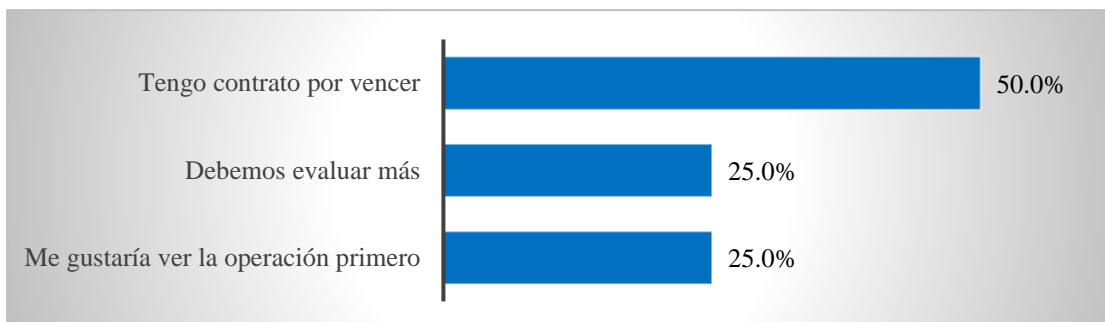


Fuente: Encuesta aplicada a empresas del sector – resultados de las 29 empresas encuestadas

Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 25

Razones por las Cuales no Cambiaría de Proveedor de Forma Inmediata

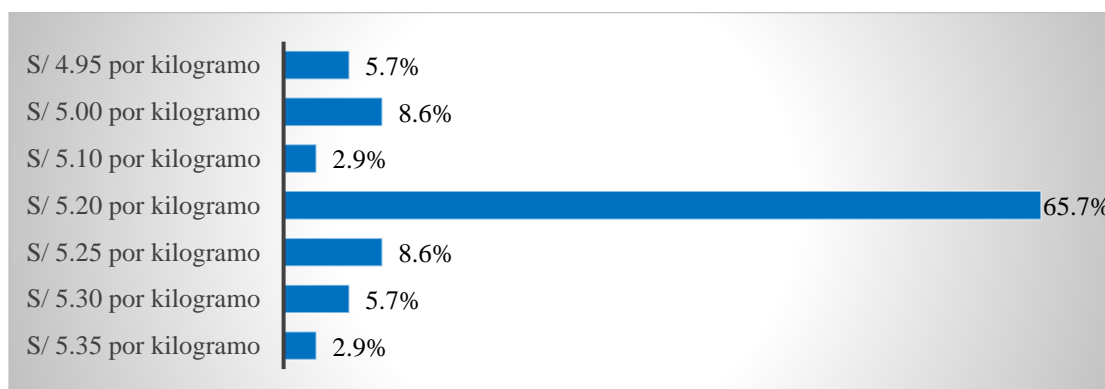


Fuente: Encuesta aplicada a empresas del sector – resultados de las 8 empresas encuestadas

Elaboración: Autores de esta tesis

La décimo sexta pregunta busca determinar el nivel de precios que el entrevistado estaría dispuesto a pagar por la nueva propuesta de producto del proyecto. En la Figura 26 se aprecia que el 65.6% estaría dispuesto a pagar hasta S/5.20 por kilogramo. El 17.1% de las menciones pagarían por encima de S/5.20 y el 17.1% de las menciones pagarían menos de S/5.20 por kilogramo.

Figura 26: Nivel de Precios que Pagarían por el Nuevo Producto



Fuente: Encuesta aplicada a empresas del sector – resultados de las 35 empresas encuestadas

Elaboración: Autores de esta tesis

4.6. Definición del Cliente

A continuación, se presenta el perfil del cliente y su cuantificación en el mercado.

4.6.1. Perfil de Cliente

De acuerdo con la información relevada y el análisis realizado, a continuación, se plantea el siguiente perfil del cliente para negocio propuesto:

- Tiene una frecuencia de compra semanal, en todos los casos y cualquiera sea el volumen de compra está acostumbrado a que el proveedor traiga el producto a su local.
- La forma de pago es a través de crédito permanente con pagos cada 30 días.
- Firma un contrato de relación comercial para el aprovisionamiento periódico.
- Respecto a las características del producto, el cliente prioriza el precio y la calidad y descarta elementos como “producción orgánica” o “producción ecológica”.
- Finalmente es muy exigente respecto al tamaño y forma del huevo, buscando siempre la homogeneidad de este.

4.6.2. Cuantificación de los Clientes

De acuerdo con el último Censo Manufacturero del año 2007 (Reporte del Censo Manufacturero 2007, 2007), respecto al sector panadero y pastelero la distribución porcentual a nivel nacional, Arequipa concentra el 7% del total (Tabla 1).

Tabla 1

Distribución de Panaderías y Pastelerías a Nivel Nacional

Ciudad	Porcentaje	de
	participación	
Lima	43.0%	
Arequipa	7.0%	
La Libertad	5.0%	
Piura	5.0%	
Callao	4.5%	
Lambayeque	4.4%	

Junín	4.0%
Cusco	3.2%
Otros	23.9%
Total	100.0%

Fuente: INEI – Censo Manufacturero 2007

Elaboración: Autores de esta tesis

Según ASPAN (Informe Anual 2018, 2019), en el Perú existen un total de 10,000 entre panaderías y pastelerías. A partir de lo indicado, se puede estimar que en la ciudad de Arequipa existen alrededor de 700 negocios dedicados a la panaderías y pastelerías. De acuerdo con la exploración desarrollada y a la validación de información realizada con expertos del sector, sólo en 13% cumplirían con el perfil de cliente, es decir, aproximadamente 90 empresas, todas formales. Adicionalmente se han identificado 15 empresas formales, medianamente grandes, dedicadas al catering social y empresarial.

En total, el número de clientes potenciales alcanza la cifra de 105 empresas.

4.7. La Competencia

De acuerdo con la observación de campo realizada por los miembros del grupo de trabajo de la presente tesis, se ha podido determinar que en la actualidad los clientes se abastecen a través de tres grupos de operadores:

- **Supermercados y mercados de abasto**, que se constituyen en puntos de venta de huevos como parte de su oferta general de productos por lo que se puede señalar que no cuentan con un nivel de especialización específico para la venta de huevos; a pesar de ello, existen panaderías y pastelerías pequeñas que se abastecen a través de este canal.
- **Distribuidores de huevos**, son puntos de venta al por mayor; su único producto es el huevo y abastecen a puntos de venta minorista y a clientes directos como panaderías y pastelerías medianas y otros negocios similares; compran el producto a granjas o centros de acopio. Cabe señalar que tampoco reúnen el perfil de proveedor que requieren o buscan las grandes panaderías y pastelerías, así como las empresas de catering.
- **Granjas y centros de acopio de huevos**, son empresas que desarrollan toda la cadena de producción y distribución de huevo, abastecen al mercado en general,

incluyendo a supermercados, mercados de abastos y grandes clientes como restaurantes, panaderías, pastelerías y empresas de catering, todos como grandes demandantes de huevos. Es en este segmento en donde el proyecto opera considerando que los competidores existentes aún carecen de ciertas características que permitirán la diferenciación del proyecto al momento de su operación.

4.7.1. Determinación y Cuantificación de la Competencia

Como se ha indicado en el punto anterior, la competencia en general está constituida por 3 categorías de proveedores: i) Supermercados y mercados de abastos ii) Distribuidores de huevos y iii) Granjas y centros de acopio de huevos. La distribución de estos competidores, a nivel de clientes en el mercado se aprecia en la Tabla 2.

Tabla 2

Clasificación de los Proveedores según Clientes

Proveedor	Panaderías y pastelerías y empresas de catering que cumplen con el perfil de cliente	Otras pastelerías y empresas de catering	Panaderías, pastelerías y empresas de catering
Supermercados y mercados de abasto			X
Empresas distribuidoras de huevos	X		
Granjas y centros de acopio de huevos			X

Elaboración: Autores de esta tesis

De la Tabla 2 se aprecia que los competidores directos serían las empresas distribuidoras de huevos.

En ese sentido se han identificado al menos hasta 8 empresas distribuidoras de huevo, todas formales y que actualmente abastecen a este mercado de manera regular.

Estas empresas distribuidoras son:

- Avícola Virgen de Chapi.

- Distribuidora Avicruz.
- Granja Rinconada del Sur.
- Distribuidora Purave.
- Avícola La Joya.
- Avícola La Yema Dorada.
- Avícola Don Lucho.
- Avícola Super Fresquitos.

De la exploración realizada se ha podido determinar los precios de venta por kilogramo de huevo de estas empresas, el detalle se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3

Precio de Venta por Kilogramo de Huevo de Principales Operadores

Distribuidor	Nombre Comercial	Precio por Kg. puesto en local del cliente (S/)
Distribuidora Avicruz	Avicruz	4.60
Avícola Virgen de Chapi	Virgen de Chapi	4.80
Granja Rinconada del Sur	Rinconada del Sur	4.95
Distribuidora Purave	Purave	5.00
Avícola Don Lucho	Don Lucho	5.20
Avícola La Joya	La Joya	5.50
Avícola La Yema Dorada	La Yema Dorada	5.30
Avícola Super Fresquitos	Super Fresquitos	5.10

Fuente: Exploración de mercado

Elaboración: Autores de esta tesis

En relación con la participación actual de mercado, de acuerdo con la exploración realizada y tomando como base la información de las 35 empresas encuestadas, se puede determinar los volúmenes de venta de estos proveedores de acuerdo con el detalle que se muestra en la Tabla 4, como resultado de las preguntas 5 y 6 del cuestionario aplicado a los negocios.

Tabla 4**Volumen de Compra de Huevo Semanal y Mensual**

Negccio	Proveedor actual	Compra semanal en Kg.	Compra mensual en Kg.
Panadería La Espiga	Super Fresquitos	150	600
Panadería Pastelería Dalmacia	Super Fresquitos	180	720
Pastelería Cherry	Super Fresquitos	210	840
Panadería Málaga	Rico Pollo	100	400
Pastelería Dulcería Mono Meloso	Don Lucho	200	800
Embutidos La Alemana	Super Fresquitos	400	1600
Sanguchería El Turko	Virgen de Chapi	250	1000
Sanguchería La Lucha	Don Lucho	240	960
Panadería Pastelería Fanor	No precisa	200	800
Pastelería Dulcería Moca	Avicruz	No preciso	
Pastelería Te Mercaderes	Don Lucho	300	1200
Pastelería Panadería La Canasta	Super Fresquitos	No preciso	
Panadería Las Américas	Don Lucho	380	1520
Pastelería Dulcería Capriccio	No precisa	No preciso	
Industria Capriccio Gourmet	No precisa	No preciso	
Cadena de Restaurantes El Ekeko	Virgen de Chapi	No preciso	
Pastelería Escalante	Super Fresquitos	230	920
Panadería Astoria	No precisa	240	960
Intravents Concesionaria de Alimentos y Refrigerios Empresariales	Super Fresquitos	200	800
Misky Thani Catering	Virgen de Chapi	200	800
Royal Candy Hall Catering & Eventos	Super Fresquitos	300	1200
Mostar Arequipa	Avicruz	No preciso	
El Molino Gourmet	Super Fresquitos	250	1000
Panadería Pastelería Bodega Paniarte	Virgen de Chapi	200	800
Catering Buffets	Avicruz	240	960
Dulcería Antojitos de Arequipa	Don Lucho	280	1120
Panadería Pianinni	Don Lucho	No preciso	
Panadería Panesur	Avicruz	190	760
Panadería – Pastelería Tasaico	Don Lucho	300	1200
Panadería – Pastelería Buone Vita	Don Lucho	235	940
Pastelería – Dulcería Piccolo Peccati	Avicruz	250	1000
Mr. Padrino – Eventos	Don Lucho	230	920
Dulcería y Panadería Caramelo	Virgen de Chapi	200	800
Opera Dulce Catering	Virgen de Chapi	200	800

Fuente: Encuesta aplicada a empresas del sector – resultados de las 35 empresas encuestadas

Elaboración: Autores de esta tesis

En la Tabla 5 se ha resumido la participación de los proveedores de huevo con relación a las 35 empresas encuestadas.

Tabla 5***Aproximación a la Participación de Mercado de los Proveedores de Huevo de las 35 Empresas Encuestadas***

Proveedor	# de clientes	de Participación por # de clientes	Kg. mensuales	Participación por Kg.
Avicurz	5	16.7%	2,720	11.2%
Don Lucho	10	33.3%	9,660	39.8%
Super Fresquitos	9	30.0%	7,680	31.7%
Virgen de Chapi	6	20.0%	4,200	17.3%
Total	30	100.0%	24,260	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a empresas del sector – resultados de las 35 empresas encuestadas

Elaboración: Autores de esta tesis

A partir de los resultados de la Tabla 5, se puede inferir que existe unas tendencias a que las empresas Don Lucho y Super Fresquitos tengan la mayor participación de mercado, seguidos de las empresas Avicruz y Virgen de Chapi con una participación mediana.

Se debe precisar que hasta 4 de las empresas que no indicaron información sobre sus proveedores, se trata de reconocidos operadores del sector como es el caso de la Pastelería – Dulcería Capriccio, Capriccio Gourmet, Pastelería Moca y la Cadena de Restaurantes El Ekeko.

4.7.2. Barreras de Entrada al Mercado

Para determinar las barreras de entrada a este negocio, se ha elaborado la Tabla 6, en donde se encuentra el detalle de las variables a analizar.

Tabla 6***Barreras de Entrada***

Barrera	Situación	Condición de la barrera
Inversión	<ul style="list-style-type: none"> - Para ingresar al mercado y operar no se requiere de una inversión alta. - No hay requerimiento de tecnología. - La operación es mayoritariamente manual. - Se puede trabajar en un local alquilado. - La ubicación del local no es factor determinante. 	Barrera baja
Diferenciación de producto	<ul style="list-style-type: none"> - Un solo producto. - Operadores con poca diferenciación. - Competencia a nivel de precios de venta. - El proyecto buscará diferenciarse en: <ul style="list-style-type: none"> o Rapidez en solicitud de pedidos. o Rapidez en la atención de pedidos. o Visitas de postventa para seguimiento de calidad. o Bonificación a clientes por compras permanentes. 	Barrera alta
Barreras legales	<ul style="list-style-type: none"> - Licencia de funcionamiento otorgada por la municipalidad distrital correspondiente. - Licencia especial de manipulación de productos alimenticios otorgada el Ministerio de Salud. - Autorización de Seguridad de INDECI. - El costo de las 3 licencias no supera los S/500. - Su implementación es relativamente sencilla. 	Barrera baja
Concentración de activos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> - Ningún operador domina el mercado en cuanto a acceso favorable a materia prima. - De lo explorado, ningún operador cuenta con centros logísticos en zonas estratégicas. 	Barrera baja
Contactos comerciales	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones comerciales con empresarios del sector. 	Barrera alta
Barreas de salida	<ul style="list-style-type: none"> - Para ingresar al mercado y operar no se requiere de una inversión alta. - No hay requerimiento de tecnología. - La operación es mayoritariamente manual. - Se puede trabajar en un local alquilado. - La ubicación del local no es factor determinante. 	Barrera baja

Elaboración: Autores de esta tesis

4.8. Conclusiones del Capítulo

- Los principales resultados de las encuestas son:
 - El 33.3% de las empresas entrevistadas se dedican al negocio de pastelería, el 25.5% se dedican al negocio de panadería. Casi el 40% restante de las empresas entrevistadas se dedican al negocio conjunto de sanguchería, dulcería y catering para eventos y para empresas.
 - Las 3 principales características que debe tener el producto son: tamaño homogéneo, color homogéneo y duración del producto con 31.8%, 26.4% y 25.5% respectivamente.
 - La compra interdiaria representa el 14.3% igual que la compra quincenal; la compra con mayor frecuencia o tendencia es la semanal con el 57.1% de las respuestas.
 - De acuerdo con las respuestas brindadas por las empresas, el 77.1% de éstas indicaron que sus proveedores traen la mercadería al local del cliente.
 - El pago al contado y el pago al crédito a 15 días representan el 14.3% respectivamente. La forma de pago con mayor frecuencia o uso es la de crédito a 30 días con el 54.3% de las menciones.
 - El 68.6% de los entrevistados señalaron que están dispuestos a pagar hasta S/5.20 por kilogramo de huevo, considerando un producto estandarizado y homogenizado.
 - Las características más resaltantes son: producto de buena calidad (28.8%), surtido oportuno de pedidos (25.4%), rápida respuesta a los pedidos (23.7%) y precio adecuado (22.0%) respectivamente.
 - Las características estratégicas y específicas que se tienen con mayor frecuencia al momento de la selección del producto (huevo) son: i) Crédito a 30 días (19.7%), ii) Envasado del producto en contenedor de plástico (19.0%), iii) Tamaño y peso homogéneo (17.6%) y iv) Calidad convencional del huevo (15.5%).
 - Los factores con mayor nivel de influencia en los entrevistados para cambiar a su actual proveedor de huevo son: i) Tamaño y peso homogéneo (18.1%), ii) Envasado del producto en plástico (17.5%), iii) Crédito a 30 días), iv) Certificación de calidad (16.4%), v) Venta de huevo convencional) y vi) Distribución del producto en local del cliente (14.6%).

- Los inconvenientes que con mayor frecuencia enfrentan los entrevistados al momento del aprovisionamiento de huevo son: i) Tamaño y peso heterogéneo (28.7%), ii) Envase de producto de mala calidad (23.8%), iii) Falta de sistema de crédito a 30 días (20.8%), iv) Falta de certificación de calidad del producto (16.8%) y v) Mal o inadecuado sistema de distribución (9.9%).
- El perfil del negocio del proyecto incluye los siguientes factores clave: i) Distribución en punto de venta, ii) Venta de huevo convencional, iii) Tamaño y peso homogéneo, iv) Venta al crédito con pago a 30 días, v) Envasado del producto en plástico, vi) Marca registrada y vii) Certificación de calidad.
- Los principales proveedores de huevo son: Don Lucho y Super Fresquitos en un primer nivel y Avicruz y Virgen de Chapi en un segundo nivel.

CAPÍTULO V. PRONÓSTICO DE DEMANDA

El quinto capítulo incluye el desarrollo del pronóstico de la demanda; el punto de partida es el mercado total, seguido del mercado potencial, luego el mercado efectivo y concluye con el mercado meta. Finalmente se realiza el pronóstico de la demanda proyectada.

5.1. Mercado Total

De acuerdo con la exploración realizada y tomando como base datos de la Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería y de acuerdo con la exploración realizada, se puede determinar que el mercado total está compuesto aproximadamente por 105 empresas con un consumo mensual estimado de 105 mil kilogramos de huevo. Este último dato se ha podido validar en la encuesta a través de la pregunta referida al volumen de compra; el promedio mensual de compra es alrededor de 950 kilogramos, extrapolando este dato a 105 empresas, alcanzamos los 100 mil kilogramos de huevo al mes.

5.2. Mercado Potencial

La pregunta 13 del cuestionario se refiere a la disposición de la empresa a cambiar de proveedor de huevo si recibiera una propuesta nueva con las características ofrecidas por el proyecto. 30 de las 35 empresas, contestaron que, si estarían dispuestas a cambiar de proveedor, esto es aproximadamente 85%. Extrapolando este porcentaje al mercado total, se puede estimar que el mercado potencial alcanzaría las 90 empresas con un consumo mensual alrededor de los 90 mil kilogramos mensuales.

5.3. Mercado Efectivo

A las 30 empresas que respondieron que, si estarían dispuestas a cambiar de proveedor de huevo, en la pregunta 14 se les consulto en cuanto tiempo lo harían. El resultado indicó que 22 lo harían de inmediato, esto significa 73% (22 de las 30 empresas). Extrapolando este resultado a las 90 empresas del mercado potencial, resulta que el mercado efectivo estaría representado por 65 empresas con un consumo mensual alrededor de 65 mil kilogramos de huevo.

5.4. Mercado Meta

La determinación del mercado meta se ha realizado a partir de los resultados del estudio de mercado; para ello se ha cruzado las preguntas referidas a los volúmenes de compra (semana y mensual), identificación de proveedor, precio de compra, precio

potencial de compra al nuevo proveedor, intención de cambio de proveedor y tiempo de cambio de proveedor. El resultado de este cruce se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7: Determinación del mercado meta para los primeros 3 años

Negocio	Proveedor actual	Compra semanal en Kg.	Precio actual por Kgr.	Precio por pagar por Kg.	Cambiaría de proveedor	Cambiaría de proveedor de inmediato	Meta - Año 1	Meta Año 2	Meta Año 3
Panadería La Espiga	Super Fresquitos	150	5.20	5.20	X	X	X	X	X
Pastelería Dulcería Mono Meloso	Don Lucho	200	5.20	5.20	X	X	X	X	X
Embutidos La Alemana	Super Fresquitos	400	5.20	5.20	X	X	X	X	X
Sanguchería La Lucha	Don Lucho	240	5.20	5.20	X	X	X	X	X
Pastelería Te Mercaderes	Don Lucho	300	5.20	5.20	X	X	X	X	X
Intravents Concesionaria de Alimentos	Super Fresquitos	200	5.20	5.20	X	X	X	X	X
Panadería – Pastelería Buone Vita	Don Lucho	235	5.20	5.20	X	X	X	X	X
Mr. Padrino – Eventos	Don Lucho	230	5.20	5.25	X	X	X	X	X
Panadería Pastelería Dalmacia	Super Fresquitos	180	5.10	5.20	X	X		X	X
Pastelería Cherry	Super Fresquitos	210	5.10	5.20	X	X		X	X
Pastelería Escalante	Super Fresquitos	230	5.10	5.20	X	X		X	X
Panadería Pastelería Bodega Paniarte	Virgen de Chapi	200	5.10	5.20	X	X		X	X
Sanguchería El Turko	Virgen de Chapi	250	4.80	5.20	X	X			X
Dulcería y Panadería Caramelo	Virgen de Chapi	200	4.80	5.35	X	X			X
Opera Dulce Catering	Virgen de Chapi	200	4.80	5.25	X	X			X
Misky Thani Catering	Virgen de Chapi	200	4.80	5.20	X	X			X
Panadería Panesur	Avicruz	190	4.80	5.20	X	X			X
Panadería Málaga	Rico Pollo	100	4.50	5.20					
Panadería Pastelería Fanor	No precisa	200	4.50	5.20					
Pastelería Dulcería Moca	Avicruz	No preciso	4.60	5.20	X				
Pastelería Panadería La Canasta	Super Fresquitos	No preciso	5.10	5.20	X				
Panadería Las Américas	Don Lucho	380	5.20	5.20	X				
Pastelería Dulcería Capriccio	No precisa	No preciso	4.30	5.00					
Industria Capriccio Gourmet	No precisa	No preciso	4.30	5.20	X				
Cadena de Restaurantes El Ekeko	Virgen de Chapi	No preciso	4.80	5.20	X				
Panadería Astoria	No precisa	240	4.20	5.20	X	X			
Royal Candy Hall Catering & Eventos	Super Fresquitos	300	5.10	5.00					
Mostar Arequipa	Avicruz	No preciso	4.60	5.00	X	X			
El Molino Gourmet	Super Fresquitos	250	5.10	5.20	X				
Catering Buffets	Avicruz	240	4.60	5.10	X	X			
Dulcería Antojitos de Arequipa	Don Lucho	280	5.20	5.25	X				
Panadería Pianinni	Don Lucho	No preciso	5.20	4.95	X	X			
Panadería – Pastelería Tasaico	Don Lucho	300	5.20	5.30	X				
Pastelería – Dulcería Piccolo Peccati	Avicruz	250	4.60	5.30					
Pastelería Nadya	Don Lucho	250	5.20	4.95	X	X			

Fuente: Encuesta aplicada a empresas del sector – resultados de las 35 empresas encuestadas

Elaboración: Autores de esta tesis

Como se aprecia de la Tabla 7, la determinación del mercado meta para los primeros 3 años de operación de la empresa ha tenido las siguientes consideraciones:

A. Determinación de la Demanda para el Año 1

Las empresas seleccionadas deben cumplir con el siguiente filtro:

- Empresas que estaría dispuestas a cambiar de proveedor y de inmediato.
- Precio potencial de compra S/5.20 o superior por kilogramo.
- Precio actual de compra S/5.10 o superior por kilogramo.
- El resultado son 11 empresas.
- En el primer año se quitaría participación de mercado a los proveedores Don Lucho y Super Fresquitos.

B. Determinación de la Demanda para el Año 2

Las empresas seleccionadas deben cumplir con el siguiente filtro:

- Empresas que estaría dispuestas a cambiar de proveedor y de inmediato.
- Precio potencial de compra S/5.20 o superior por kilogramo.
- Precio actual de compra superior a S/4.80 o superior por kilogramo.
- El resultado son 4 empresas adicionales a las 11 del primer año.
- En el segundo se quitaría participación de mercado a los proveedores, además de Don Lucho y Super Fresquito, también a Virgen de Chapi.

C. Determinación de la Demanda para el Año 3

Las empresas seleccionadas deben cumplir con el siguiente filtro:

- Precio potencial de compra S/5.20 o superior por kilogramo.
- Precio actual de compra superior a S/4.30 o superior por kilogramo.
- El resultado son 4 empresas adicionales a las 11 del primer año y 7 del segundo año.
- En el tercer año se quitaría participación de mercado a los proveedores, además de Don Lucho, Super Fresquito, Virgen de Chapi, Avicruz y Rico Pollo.

Se debe precisar que un factor estratégico para ingresar al mercado y asegurar el número de clientes para cada uno de los periodos, es el nivel de relaciones que tienen los accionistas del proyecto dentro del sector donde se desarrollará.

Tanto la experiencia a nivel de bancos como en microfinanzas y relaciones comerciales, facilitará a los accionistas de la empresa el poder contactarlos nuevamente, esta vez como directores de una empresa especializada en el aprovisionamiento de huevo en el sector panadero, pastelero y de catering.

5.5. Conclusiones del capítulo

- El mercado total está representado por 105 empresas con un volumen de consumo mensual de 105 mil kilogramos de huevo.
- El mercado potencial está representado por 90 empresas con un consumo promedio mensual de 90 mil kilogramos de huevo.
- El mercado efectivo está representado por 65 empresas con un volumen de compra de 65 mil kilogramos de huevo al mes.
- El mercado meta para los primeros 3 años es de 11, 15 y 22 empresas respectivamente.

CAPÍTULO VI. PROYECTO DE EMPRESA

El capítulo sexto desarrolla la propuesta empresarial del proyecto, el diseño de la estructura, la definición del negocio y del producto, el modelo CANVAS, y el análisis interno.

6.1. Propuesta Empresarial

Este acápite desarrollo la Misión, la Visión y los Valores de la nueva empresa.

6.1.1. Misión

Acopiar y distribuir huevos con valor nutricional, de primera calidad, manteniendo un tamaño y peso homogéneo, desarrollando una oferta enfocada a satisfacer las necesidades del público objetivo combinado con una excelente atención.

6.1.2. Visión

Ser una empresa distribuidora de huevos, reconocida por sus productos de primera calidad, con precios adecuados e innovadora en su atención a sus clientes, satisfaciendo sus necesidades y preferencias.

6.1.3. Valores

Son seis los valores que se incluyen dentro de la propuesta estratégica de la empresa: i) Respeto, ii) Confianza, iii) Seguridad, iv) Innovación, v) Compromiso y vi) Seriedad.

6.2. Diseño de estructura

El diseño de la estructura de la empresa incluye y desarrolla los aspectos legales y societarios de la nueva empresa.

6.2.1. Aspectos Legales y Societarios

Se ha previsto la constitución de una empresa bajo el esquema societario de Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.).

La razón de esta elección societaria obedece principalmente a las siguientes razones:

- El número de accionistas es menor a 20.
- La intención de los accionistas es participar activamente en la gestión de la empresa.
- Si bien es cierto el aporte de capital de la empresa será en un 100% como aporte igualitario de los 4 accionistas, se precisa que en el caso de una S.A.C., los

accionistas no tendrán responsabilidad personal por los percances, económicos o no que pudiera generar a la empresa.

- Para efectos de la gestión directa, administrativas y comercial de las empresas, se contratará a un profesional capacitado; en el marco de la S.A.C., los accionistas eligen directamente, considerando también que ellos integran la primera junta directa de la empresa.

Los accionistas fundadores son los 4 autores de la presente tesis y suscribirán la totalidad de acciones por S/137,845.11, de acuerdo con el siguiente detalle:

- **Accionista 1:** 25% de las acciones por un monto de S/34,461.28.
- **Accionista 2:** 25% de las acciones por un monto de S/34,461.28.
- **Accionista 3:** 25% de las acciones por un monto de S/34,461.28.
- **Accionista 4:** 25% de las acciones por un monto de S/34,461.28.

6.3. Definición del Negocio

Se trata de una empresa especializada y encargada de vender huevos frescos seleccionados a través de un servicio estratégicamente diferenciado, enfocado a empresas panaderas y pasteleras (incluyendo empresas de catering); especializadas y de primer nivel, cuyo segmento o target objetivo sea el público perteneciente a los niveles socio económicos “A y “B”. Dadas las características, los hábitos y actitudes de compra que demuestran los clientes cuando consumen sus productos, estas empresas exigen estándares elevados de calidad y el prestigio que deben sostener en el mercado donde se desarrollan.

6.4. Definición del Producto

Se busca desarrollar un producto diferenciado, que se ajuste a nuevas tendencias de calidad e inocuidad, lo que incluye:

- Homogeneidad en el peso de cada huevo, con la finalidad de ayudar al cliente a que tenga un mejor manejo en sus costos.
- Selección de huevos (limpios, sin rajaduras ni quebraduras).
- Embalaje del producto en bandejas de plástico (envases reutilizables) para asegurar un control de limpieza.
- Desinfección de las bandejas por cada entrega.
- Análisis microbiológicos por cada lote.
- Entrega de una ficha técnica del producto por lote.

- Emisión de los respectivos certificados de calidad según ley.
- Emisión de certificado de producto orgánico (huevo).

El producto será entregado en paquetes de 6 bandejas plásticas de 30 unidades cada una, embaladas con cinta rafia; para ello, se ofrece un servicio de entrega personalizado e inmediato; al día siguiente de colocada la orden de compra.

El slogan es “BRINDAMOS SOLUCIONES ALIMENTARIAS PARA TI”.

6.5. Modelo CANVAS

A continuación, el desarrollo del Modelo CANVAS.

6.5.1. Segmento de Clientes

¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?: Panaderías y pastelerías ubicadas en la ciudad de Arequipa, enfocados en la atención a los niveles socio económicos “A” y “B”. Se han prospectado un grupo de 35 empresas que representan no menos del 30% o 35% del mercado. El detalle completo de estas empresas (nombre comercial, razón social, N° de RUC, representante legal y ubicación) se encuentra en el Anexo 6.

Para la segmentación de estas empresas, se ha tomado en cuenta los volúmenes de compra semanal de huevo, el precio de compra actual pero fundamentalmente la intención de cambiar de proveedor considerando la propuesta del presente proyecto. De esta forma, ha sido importante las preguntas referidas a la intención de cambiar de proveedor y la rapidez para el cambio.

La segmentación se ha realizado en 4 grupos:

- El primer grupo son las empresas que quieren cambiar de proveedor de forma inmediata, actualmente pagan S/5.20 por kilogramo (el detalle de las empresas se encuentra en la Tabla 8).
- El segundo grupo son las empresas que quieren cambiar de proveedor de forma inmediata, actualmente pagan S/4.80 o más por kilogramo, pero estarían dispuestos a pagar S/5.20 (el detalle de las empresas se encuentra en la Tabla 9).
- El tercer grupo son las empresas que quieren cambiar de proveedor de forma inmediata, actualmente pagan hasta S/4.30 o más por kilogramo, pero estarían dispuestos a pagar S/5.20 (el detalle de las empresas se encuentra en la Tabla 10).

- El cuarto y último grupo son el resto de las empresas que por su nivel de compra de huevo resultan siendo también importantes (el detalle de las empresas se encuentra en la Tabla 11).

Tabla 8

Grupo 1 de clientes

Negccio	Proveedor actual	Compra semanal en Kg.	Precio actual por Kgr.	Precio por pagar por Kg.	Cambiaría de proveedor	Cambiaría de proveedor de inmediato
Panadería La Espiga	Super Fresquitos	150	5.20	5.20	X	X
Pastelería Dulcería Mono Meloso	Don Lucho	200	5.20	5.20	X	X
Embutidos La Alemana	Super Fresquitos	400	5.20	5.20	X	X
Sanguchería La Lucha	Don Lucho	240	5.20	5.20	X	X
Pastelería Te Mercaderes	Don Lucho	300	5.20	5.20	X	X
Intravents Concesionaria de Alimentos	Super Fresquitos	200	5.20	5.20	X	X
Panadería – Pastelería Buone Vita	Don Lucho	235	5.20	5.20	X	X
Mr. Padrino – Eventos	Don Lucho	230	5.20	5.25	X	X
Panadería Pastelería Dalmacia	Super Fresquitos	180	5.10	5.20	X	X
Pastelería Cherry	Super Fresquitos	210	5.10	5.20	X	X
Pastelería Escalante	Super Fresquitos	230	5.10	5.20	X	X

Fuente: Encuesta aplicada a empresas del sector – resultados de las 35 empresas encuestadas

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 9

Grupo 2 de Clientes

Negccio	Proveedor actual	Compra semanal en Kg.	Precio actual por Kgr.	Precio por pagar por Kg.	Cambiaría de proveedor	Cambiaría de proveedor de inmediato
Panadería Pastelería Bodega Paniarte	Virgen de Chapi	200	5.10	5.20	X	X
Sanguchería El Turko	Virgen de Chapi	250	4.80	5.20	X	X
Dulcería y Panadería Caramelo	Virgen de Chapi	200	4.80	5.35	X	X
Opera Dulce Catering	Virgen de Chapi	200	4.80	5.25	X	X

Fuente: Encuesta aplicada a empresas del sector – resultados de las 35 empresas encuestadas

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 10**Grupo 3 de Clientes**

Negccio	Proveedor actual	Compra semanal en Kg.	Precio actual por Kgr.	Precio por pagar por Kg.	Cambiaría de proveedor	Cambiaría de proveedor de inmediato
Misky Thani Catering	Virgen de Chapi	200	4.80	5.20	X	X
Panadería Panesur	Avicruz	190	4.80	5.20	X	X
Panadería Málaga	Rico Pollo	100	4.50	5.20		
Panadería Pastelería Fanor	No precisa	200	4.50	5.20		
Pastelería Dulcería Moca	Avicruz	No preciso	4.60	5.20	X	
Pastelería Panadería La Canasta	Super Fresquitos	No preciso	5.10	5.20	X	
Panadería Las Américas	Don Lucho	380	5.20	5.20	X	
Pastelería Dulcería Capriccio	No precisa	No preciso	4.30	5.00		

Fuente: Encuesta aplicada a empresas del sector – resultados de las 35 empresas encuestadas

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 11**Grupo 4 de Clientes**

Negccio	Proveedor actual	Compra semanal en Kg.	Precio actual por Kgr.	Precio por pagar por Kg.	Cambiaría de proveedor	Cambiaría de proveedor de inmediato
Industria Capriccio Gourmet	No precisa	No preciso	4.30	5.20	X	
Cadena de Restaurantes El Ekeko	Virgen de Chapi	No preciso	4.80	5.20	X	
Panadería Astoria	No precisa	240	4.20	5.20	X	X
Royal Candy Hall Catering & Eventos	Super Fresquitos	300	5.10	5.00		
Mostar Arequipa	Avicruz	No preciso	4.60	5.00	X	X
El Molino Gourmet	Super Fresquitos	250	5.10	5.20	X	
Catering Buffets	Avicruz	240	4.60	5.10	X	X
Dulcería Antojitos de Arequipa	Don Lucho	280	5.20	5.25	X	
Panadería Pianinni	Don Lucho	No preciso	5.20	4.95	X	X
Panadería – Pastelería Tasaico	Don Lucho	300	5.20	5.30	X	
Pastelería – Dulcería Piccolo Peccati	Avicruz	250	4.60	5.30		
Pastelería Nadya	Don Lucho	250	5.20	4.95	X	X

Fuente: Encuesta aplicada a empresas del sector – resultados de las 35 empresas encuestadas

Elaboración: Autores de esta tesis

6.5.2. Propuesta de Valor

¿Qué valor se entrega al cliente?: Un producto orgánico, con medidas y peso estandarizado, resultado de un proceso de selección caracterizado por un flujo de

limpieza y orden, con un tiempo de entrega oportuno y con el respaldo de fichas técnicas y certificaciones que se obtendrán dentro de los plazos señalados.

Considerando que se trata de un mercado con barreras de ingreso relativamente bajas y con intensidad en la competencia, se deben establecer claramente las estrategias para evitar que los competidores busquen imitar nuestra operación.

En ese sentido, se ha establecido que el sistema de seguimiento y post venta en los pedidos y entregas de los pedidos será el valor diferencial que tendrá el proyecto, el cual se basará en un seguimiento personalizado de cada una de las operaciones; el control de las operaciones permitirá tener un récord de cada cliente, lo que servirá de base para establecer un sistema de bonificación en las ventas en función a los volúmenes de los pedidos y el cumplimiento en los pagos; además, será el mismo administrador de la empresa quien se encarga de comunicar este sistema de bonificación a los clientes. Esta bonificación se ha considerado en el flujo de caja del proyecto como un descuento del 0.8% de las ventas totales a cada cliente.

La propuesta de valor de la empresa incluye también la entrega de un producto certificado por la normatividad ISO 9001 - Certificación de Productos Ecológicos, cuya vigencia como certificación es de 12 meses y debe ser renovada inmediatamente para evitar su vencimiento. El costo de esta certificación se ha considerado en el flujo de caja del proyecto.

Este producto es entregado en un envase retornable y reutilizable, totalmente respetuoso del ambiente.

6.5.3. *Canales de Comunicación*

¿A través de qué canales quieren ser contactados nuestros segmentos de cliente?: Actualmente los clientes son contactados por teléfono y correo electrónico, sin dejar de lado las visitas periódicas a los clientes a través del asistente comercial. Se trata de un sistema de venta directa y servicio de distribución directa.

6.5.4. *Relación con Clientes*

¿Qué tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos con cada segmento de clientes?: Una relación comercial seria, transparente y perdurable en el tiempo, garantizada por una distribución de productos de calidad de forma oportuna; con control de calidad y un servicio de post venta real, además de contar con envases retornables.

6.5.5. Modelo de Ingresos

¿Qué precio están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes?: El precio de mercado con un plus que signifique un sistema de distribución adecuado, pero esencialmente un producto de calidad estandarizado y homogéneo. Se ha previsto que el precio inicial de venta será de S/5.20 por kilogramo de huevo entregado al cliente.

¿Porqué pagan actualmente?: Solo por el valor del producto (huevo); el proyecto entregará un producto diferenciado (homogéneo y seleccionado), elemento que marcará el plus en el precio de venta.

¿Cómo están pagando ahora?: Al contado o a crédito a 15 días.

¿Cómo preferirían pagar?: A crédito, con pagos mensuales.

6.5.6. Acciones Clave

¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?: Alianza estratégica con granjas importantes de Arequipa, compra de huevos de calidad (homogéneos y estandarizados), selección y envasado de huevos en empaques limpios y desinfectados.

Con respecto a nuestros canales de distribución ofrecemos respuesta inmediata a los pedidos de los clientes, de forma oportuna y organizada.

En cuanto a nuestras relaciones con clientes, buscaremos tener contacto permanente para un feed back periódico y además un servicio de post venta para el control de calidad de nuestros productos.

6.5.7. Elementos Clave

¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?: Productos de buena calidad y estandarizados, además del aprovisionamiento permanente de productos.

¿Nuestros canales de distribución?: Distribución oportuna y directa.

¿Nuestras relaciones con clientes?: Control de calidad, servicio de atención al cliente oportuno y efectivo.

6.5.8. Socios Estratégicos

¿Quiénes son nuestros socios clave?: Las principales granjas avícolas de la ciudad de Arequipa, dedicadas a la crianza de gallinas ponedoras de huevos de calidad, a las que alimentan con soya y granos naturales.

Se ha tomado contacto, negociado y firmado acuerdos comerciales de precontrato con dos empresas especializadas en la crianza de aves ponedoras: i) Avícola AGROINCA S.A. (calle Ambrosio Vucetich 200, Parque Industrial de Arequipa, distrito de Hunter, provincia y departamento de Arequipa) y ii) Avícola SYM S.A.

(pasaje Tingo 105-A Distrito San Martín de Socabaya, provincia y departamento de Arequipa). Estos socios estratégicos serán asegurados a través de contratos comerciales que les aseguren una venta mínima, además de presencia en la promoción del producto como proveedores oficiales, lo que mejorará su posicionamiento.

Frente al riesgo que estos proveedores puedan verse atraídos por la posibilidad de integrarse en la cadena de suministro y se contacten directamente con los clientes del proyecto, se debe precisar que estos proveedores son empresas formalmente constituidas, por lo que el tener un contrato de exclusividad bajo un marco legal aseguraría nuestro abastecimiento. En paralelo se mantiene relaciones con otros proveedores más pequeños que ofrecen el producto con las mismas características.

Además existe otra razón, no menos importante y está referida al tamaño del mercado, se trata de un segmento relativamente pequeño con no más de 105 mil kilogramos de huevos comercializados mensualmente; al respecto se debe incluir un dato importante, según la Gerencia de Agricultura de Arequipa, el consumo per cápita en Arequipa es de 175 huevos al año, es decir, 11.67 kilogramos de huevo (consideran que un kilogramo contiene regularmente 15 huevo), además, según CPI, la proyección de habitantes en Arequipa departamento (que incluye sus 08 provincias) tiene 1,316,000 habitantes; entonces al multiplicar el consumo per cápita por el total de habitantes ($11.66 \times 1,316,000$), se determina que en Arequipa se consumen 15,353,333 millones de kilogramos de huevo al año, es decir, al mes son 1,279,444 kilogramos. Si el mercado total al cual ingresará el proyecto consume 105,000 kilogramos al año, éste representa sólo el 8%, por lo que no resultaría ser atractivo para los proveedores del proyecto, considerando que existen otros mercado más atractivos y menos especializados.

¿Qué recursos clave se va a adquirir de nuestros socios?: Huevos de calidad, seleccionados de manera homogénea. Ambas empresas avícolas reúnen estas características lo que incluye alimentación orgánica para sus aves ponedoras.

6.5.9. Estructura de Costos

¿Cuáles son los costos más importantes, inherentes a nuestro modelo de negocio?: Materia prima (huevos) que representa el 81.7% del costo y el limpiado y seleccionado del huevo, que representa el 5.7% del costo (Tabla 33).

¿Qué recursos clave son los más caros?: Materia prima (huevos), (S/3.05 por kilogramo) y el envase plastificado (S/0.12 por kilogramo) (Tabla 33).

¿Qué actividades clave son las más caras?: Proceso de lavado y selección (S/0.22 por kg.), empaquetado y etiquetado (S/0.11 por kg.) y los sistemas de distribución y transporte de granja a planta (S/0.11 y S/0.10 por kg. respectivamente) (Tabla 33).

6.6. Análisis Interno

A continuación, se presente el Análisis Interno lo que incluye las Fortalezas y las Debilidades.

6.6.1. Fortalezas

- Desarrollo innovador en el proceso de implementación de la cadena de producción dentro de la empresa (definición del negocio, página 61).
- Identificación inicial a nivel nominativo de clientes potenciales (CANVAS, segmento de clientes, páginas 60).
- Conocimiento de la competencia dentro del mercado meta y del mercado complementario (Mercado meta, página 54).
- Alianza estratégica inicial con proveedores de huevo de primer nivel (CANVAS, socios estratégicos, página 65).
- Conocimiento práctico de la cadena de acopio y distribución del huevo (Dinámica del sector, página 11).
- Acceso a los trámites para la certificación en los procesos de acopio y distribución. Se cuenta con la capacidad para poder implementar.
- Costos operativos bajos (costos de producción, Tabla 33, costeo por kilogramo de producción, página 97).

6.6.2. Debilidades

- Espacio de trabajo y de operación limitado para futuras expansiones (descripción del local, páginas 84 y 85).
- Capital de trabajo limitado (capital de trabajo, páginas 110 y 111).

6.7. Matriz EFE

En la Tabla 12 se muestra la Matriz de Evaluación de Factores Externos.

Tabla 12
Matriz EFE

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Oportunidades	50%		1.99
1 Demanda potencial insatisfecha	0.20	4	0.80
2 Desarrollo de TIC y mercadeo en línea	0.01	3	0.03
3 Existen pocas empresas con integración vertical en el negocio	0.15	4	0.60
4 Estabilidad en el tipo de cambio	0.14	4	0.56
Amenazas	50%		1.25
1 Cambios en la políticas de consumo	0.1	3	0.30
2 Barreas bajas de ingreso al mercado	0.15	3	0.45
3 Crecimiento de la competencia informal	0.15	2	0.30
4 Escasa normatividad de consumo	0.10	2	0.20
Totales	100%		3.24

Calificación	
Respuesta superior	4
Respuesta por encima de la media	3
Respuesta media	2
Respuesta negativa	1

Elaboración: Autores de esta tesis

De la Tabla 12 se puede apreciar que los factores incluidos en la presente evaluación fueron ponderados aplicando como suma total un punto. El resultado final es de 3.24 puntos, valor que se encuentra por encima del promedio por lo que el negocio tiene potencial. Estos factores son considerados en la matriz FODA.

6.8. Matriz EFI

En la Tabla 13 se muestra la Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Tabla 13
Matriz EFI

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Fortalezas	50%		1.80
1 Desarrollo innovador en el proceso de implementación de la cadena de producción dentro de la empresa	0.08	3	0.24
2 Identificación inicial a nivel nominativo de clientes potenciales	0.08	4	0.32
3 Conocimiento de la competencia dentro del mercado meta y del mercado complementario	0.07	3	0.21
4 Alianza estratégica inicial con proveedores de huevo de primer nivel	0.07	4	0.28
5 Conocimiento práctico de la cadena de acopio y distribución del huevo	0.05	4	0.20
6 Capacidad técnica para implementar la Certificación ISO	0.05	3	0.15
7 Costos operativos bajos	0.1	4	0.40
Debilidades	50%		0.75
1 Espacio de trabajo y de operación limitado para futuras expansiones.	0.15	2	0.30
2 Capital de trabajo limitado	0.15	1	0.15
3 Falta de certificación efectiva y actual de los procesos de acopio y distribución	0.10	2	0.20
4 Limitada inversión en publicidad y promoción	0.10	1	0.10
Totales	100%		2.55

Calificación	
Fortaleza mayor	4
Fortaleza menor	3
Debilidad mayor	2
Debilidad menor	1

Elaboración: Autores de esta tesis

De la Tabla 13 se aprecia que se establecieron factores ponderados previamente, los cuales al momento de totalizar suman un punto. El resultado final de 2.55 puntos es

un valor que se encuentra por encima del promedio de la calificación (2.50), por lo que el negocio tiene una posición interna fuerte.

6.9. Análisis FODA Cruzado

En la Tabla 14 se aprecia la matriz de Análisis FODA cruzado.

Tabla 14

Matriz de Análisis FODA Cruzado

MATRIZ FODA		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Desarrollo innovador en el proceso de implementación de la cadena de producción: envases reutilizables (pág. 59)	D1	Espacio de trabajo y de operación limitado para futuras expansiones (pág. 84).
		F2	Identificación inicial a nivel nominativo de clientes potenciales (pág. 54)	D2	Capital de trabajo limitado (pág. 110)
		F3	Conocimiento de la competencia dentro del mercado total, meta y efectivo (pág. 46 y sgts.)	D3	Falta de certificación efectiva y actual de los procesos de acopio y distribución
		F4	Alianza estratégica inicial con proveedores de huevo de primer nivel (pág. 65)	D4	Limitada inversión en publicidad y promoción (pág. 109)
		F5	Conocimiento práctico de la cadena de acopio y distribución del huevo (págs. 31 y sgts.)		
		F6	Capacidad técnica para implementar la Certificación ISO (pág. 62 y sgts.)		
		F7	Costos operativos bajos (pág. 66)		
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O1	Demanda potencial insatisfecha (pág. 52 y sgts.)	FO1	Diseñar plan de desarrollo de cadena de abastecimiento apoyado en TIC's para lograr diferenciación (F1, F5, O2, O3)	DO1	Desarrollar plan de layout para lograr eficiencia en el sistema de producción (D1, D2, O3)
O2	Desarrollo de TIC y mercadeo en línea (pág. 77)	FO2	Estrategia de posicionamiento dirigida al segmento de mercado insatisfecho (F2, F3, O1)	DO2	Desarrollar plan de promoción y posicionamiento aplicando TIC (D2, D4, O2)
O3	Existen pocas empresas con integración vertical en el negocio (pág. 47 y sgts.)	FO3	Diferenciación de la competencia a partir de estrategia de integración vertical de la cadena de distribución (F3, O3)		
O4	Estabilidad en el tipo de cambio				
AMENANZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A1	Cambios en la políticas de consumo (pág. 18)	FA1	Desarrollar plan de fidelización de los clientes potenciales (F2, A1)	DA1	Promocionar el consumo de forma directa a través de redes sociales (D4, A1, A4)
A2	Barreas bajas de ingreso al mercado (pág. 50)	FA2	Implementar plan de certificación para lograr la diferenciación de la competencia (F6, A2, A3)	DA2	Posicionar a la empresa como innovadora, eficiente y con precios competitivos (D4, A2, A3)
A3	Crecimiento de la competencia informal (pág. 23)	FA3	Incentivar el consumo a través de campaña de difusión (F2, A1, A4)		
A4	Escasa normatividad de consumo				

Elaboración: Autores de esta tesis

6.10. Conclusiones del Capítulo

- La propuesta estratégica incluye:
 - **Misión:** Acopiar y distribuir huevos con valor nutricional, de primera calidad, manteniendo un tamaño y peso homogéneo, desarrollando una oferta enfocada a satisfacer las necesidades del público objetivo combinado con una excelente atención.
 - **Visión:** Ser una empresa distribuidora de huevos, reconocida por sus productos de primera calidad, con precios adecuados e innovadora en la atención a sus clientes, satisfaciendo sus necesidades y preferencias.
 - **Valores:** Respeto, Confianza, Seguridad, Innovación, Compromiso y Seriedad.
- Se ha previsto la constitución de una empresa bajo el esquema societario de Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.). Los socios fundadores son los cuatro autores de la presente tesis y suscribirán la totalidad de las acciones por un valor de S/137,845.11, cada uno con un aporte inicial de S/34,461.28.
- En relación con la definición del negocio, se trata de una empresa especializada y encargada de vender huevos frescos seleccionados a través de un servicio estratégicamente diferenciado, enfocado a empresas panaderas y pasteleras (incluyendo empresas de catering); especializadas y de primer nivel, cuyo segmento o target objetivo sea el público perteneciente a los Niveles Socio Económicos “A y “B”.
- En relación a la definición del producto, se busca desarrollar un producto diferenciado, que se ajuste a nuevas tendencias de calidad e inocuidad, lo que incluye: i) Homogeneidad en el peso de cada huevo, con la finalidad de ayudar al cliente a que tenga un mejor manejo en sus costos, ii) Selección de huevos (limpios, sin rajaduras ni quebraduras), iii) Embalaje del producto en bandejas de plástico para asegurar un control de limpieza, iv) Desinfección de las bandejas por cada entrega, v) Análisis microbiológicos por cada lote, vi) Entrega de una ficha técnica del producto por lote, vii) Emisión de los respectivos certificados de calidad según ley y viii) Emisión de certificado de producto orgánico (huevo).

Capítulo VII. Plan de Marketing

El séptimo capítulo está referido a la planeación de marketing, enfocado fundamentalmente al marketing B2B. En él se desarrolla la propuesta general de marketing, las estrategias generales, las acciones y actividades específicas.

7.1. Consideraciones Iniciales

El plan de mercadeo está referido al desarrollo comercial del proyecto, una empresa de acopio, procesamiento y distribución de huevos para clientes empresariales de los sectores panadero, pastelero y de catering en la ciudad de Arequipa.

Dado que los clientes del negocio son empresas pertenecientes a los sectores de panadería, pastelería y de catering, se ha previsto implementar una propuesta de marketing B2B (Business to Business), clientes que están dispuestos a consumir una nueva propuesta de producto con valor agregado en cuanto a la homogeneidad y limpieza del producto, así como un envase reutilizable como elemento innovador dentro del segmento del mercado.

El objetivo primario de marketing es brindar un servicio de calidad en la entrega de un producto homogéneo y estandarizado, empacado en un envase reutilizable y amigable con el ambiente, por S/461,535.36 durante el primer año en la ciudad de Arequipa y al término del quinto año alcanzar un ingreso por S/1,289,633.86 por los servicios brindados.

7.2. Objetivos y Problemas

- Construir y consolidar la marca, como sinónimo de confianza, tranquilidad y eficiencia.
- Consolidar un portafolio de clientes a mediano plazo, fieles a nuestro servicio.

7.3. Objetivos de marketing

El éxito en el cumplimiento de los objetivos de marketing se basa en mantener una coherencia entre los objetivos cualitativos y cuantitativos, los primeros se refieren a lograr un posicionamiento más sólido en el mercado y los segundos se refieren al logro de mejores resultados económicos y que estos sean medibles.

7.3.1. Objetivos Cualitativos

En la tabla 15 se han establecido los objetivos cualitativos para el proyecto.

Tabla 15***Objetivos Cualitativos de Marketing***

Objetivo	Definición	Meta	Medio de verificación
1	Captación de clientes nuevos	11 clientes para el año 1 4 clientes para el año 2 7 clientes para el año 3	Base de datos de clientes de la empresa
2	Fidelización de clientes	11 clientes fidelizados en el año 1 15 clientes fidelizados en el año 2 22 clientes fidelizados en el año 3	Base de datos de la empresa con cero deserciones

Elaboración: Autores de esta tesis

De la Tabla 15 se establece un número específico de clientes para los primeros 3 años. Dado que de acuerdo a lo establecido en el Capítulo de Pronóstico de la Demanda, el mercado total es de 105 empresas y el mercado potencial es de 90 empresas, se trata de establecer objetivos realizables y que el nivel de deserción sea cero, es decir, la fidelización se medirá a través del número de clientes vigentes al cierre de los primeros 3 años, esto es, 11, 15 y 22 clientes respectivamente.

7.3.2. *Objetivos Cuantitativos*

En la tabla 16 se han establecido los objetivos cuantitativos para el proyecto.

Tabla 16***Objetivos Cuantitativos de Marketing***

Objetivo	Definición	Meta	Medio de verificación
1	Volumen de kilógramos de huevos	88,757 kilogramos para el año 1 147,206 kilogramos para el año 2 218,350 kilogramos para el año 3	Stock de ventas globales y por clientes
2	Volumen de ventas en soles	S/641,647 para el año 1 S/990,612 para el año 2 S/1,443,807 para el año 3	Flujo de caja

Elaboración: Autores de esta tesis

De la Tabla 16 se han establecido dos objetivos claramente identificables y medibles, número de kilogramos de huevos y soles por volumen de ventas.

7.4. Estrategia de Segmentación – B2B

Dado que se trata de un mercado cuyos clientes son empresas, es que se empleó la Estrategia de segmentación B2B. A partir de la investigación de mercado aplicada a 35 empresas de este mercado total de 105, se ha podido determinar el volumen de compra de huevo, así como el precio que paga actualmente, el nombre del proveedor y el precio que estaría dispuesto a pagar por la nueva presentación del producto de este proyecto.

Además, para la determinación del mercado meta, se ha empleado el filtro de la pregunta en relación con la intención de cambio de proveedor y el momento en que lo hará.

A partir de lo indicado, las variables empleadas para la segmentación de los clientes serán 3:

- Volumen de compra de huevo con frecuencia semanal.
- Precio de compra actual por kilogramo de huevo.
- Precio estimado que pagaría por kilogramo de huevo ofrecido por este proyecto.

7.4.1. Definición del Público Objetivo

En el modelo CANVAS se ha realizado ya la segmentación del mercado, específicamente de las 35 empresas que fueron encuestadas. Teniendo en cuenta las variables de segmentación B2B, las 35 empresas se han segmentado en 4 grupos, cuyo detalle se muestra en las Tablas, 17, 18, 19 y 20.

Tabla 17

Segmento 1 - B2B

Negocio	Compra semanal en Kg.	Precio actual por Kg.	Precio por pagar por Kg.
Panadería La Espiga	150	5.20	5.20
Pastelería Dulcería Mono Meloso	200	5.20	5.20
Embutidos La Alemana	400	5.20	5.20
Sanguchería La Lucha	240	5.20	5.20
Pastelería Te Mercaderes	300	5.20	5.20
Intravents Concesionaria de Alimentos	200	5.20	5.20
Panadería – Pastelería Buone Vita	235	5.20	5.20
Mr. Padrino – Eventos	230	5.20	5.25
Panadería Pastelería Dalmacia	180	5.10	5.20
Pastelería Cherry	210	5.10	5.20
Pastelería Escalante	230	5.10	5.20

Fuente: Encuesta aplicada a empresas del sector – resultados de las 35 empresas encuestadas

Elaboración: Autores de esta tesis

De la Tabla 17, se precisa que el Segmento 1 incluye a empresas con consumos semanales entre 150 y 300 kilogramos de huevo semanal, actualmente pagan S/5.10 o más por kilogramo y pagarían el mismo precio por el producto del proyecto y están dispuestos a cambiar de proveedor de formas inmediata.

Tabla 18

Segmento 2 - B2B

Negocio	Compra semanal Kg.	Precio en actual Kg.	Precio por pagar Kg.
Panadería Pastelería Bodega	200	5.10	5.20
Paniarte			
Sanguchería El Turko	250	4.80	5.20
Dulcería y Panadería	200	4.80	5.35
Caramelo			
Opera Dulce Catering	200	4.80	5.25

Fuente: Encuesta aplicada a empresas del sector – resultados de las 35 empresas encuestadas

Elaboración: Autores de esta tesis

De la Tabla 18, se precisa que el Segmento 2 incluye a empresas con consumos semanales entre 200 y 250 kilogramos de huevo semanal, actualmente pagan S/4.80 o más por kilogramo, pero pagarían hasta S/5.20 por kilogramo por el producto del proyecto y están dispuestos a cambiar de proveedor de formas inmediata.

Tabla 19**Segmento 3 – B2B**

Negocio	Compra semanal Kg.	Precio en actual Kg.	Precio por pagar Kg.	por por
Misky Thani Catering	200	4.80	5.20	
Panadería Panesur	190	4.80	5.20	
Panadería Málaga	100	4.50	5.20	
Panadería Pastelería Fanor	200	4.50	5.20	
Pastelería Dulcería Moca	No preciso	4.60	5.20	
Pastelería Panadería La Canasta	No preciso	5.10	5.20	
Panadería Las Américas	380	5.20	5.20	
Pastelería Dulcería Capriccio	No preciso	4.30	5.00	
Misky Thani Catering	200	4.80	5.20	

Fuente: Encuesta aplicada a empresas del sector – resultados de las 35 empresas encuestadas

Elaboración: Autores de esta tesis

De la Tabla 19, se precisa que el Segmento 3 incluye a empresas con consumos semanales entre 100 y 380 kilogramos se huevo semanal, actualmente pagan S/4.30 o más por kilogramo, pero pagarían S/5.00 o más por kilogramo por el producto del proyecto y están dispuestos a cambiar de proveedor de formas inmediata.

Tabla 20**Segmento 4 – B2B**

Negocio	Compra semanal Kg.	Precio en actual Kg.	Precio por pagar Kg.	por por
Industria Capriccio Gourmet	No preciso	4.30	5.20	
Cadena de Restaurantes El Ekeko	No preciso	4.80	5.20	
Panadería Astoria	240	4.20	5.20	
Royal Candy Hall Catering & Eventos	300	5.10	5.00	
Mostar Arequipa	No preciso	4.60	5.00	
El Molino Gourmet	250	5.10	5.20	
Catering Buffets	240	4.60	5.10	
Dulcería Antojitos de Arequipa	280	5.20	5.25	
Panadería Pianinni	No preciso	5.20	4.95	
Panadería – Pastelería Tasaico	300	5.20	5.30	
Pastelería – Dulcería Piccolo	250	4.60	5.30	
Peccati				
Pastelería Nadya	250	5.20	4.95	

Fuente: Encuesta aplicada a empresas del sector – resultados de las 35 empresas encuestadas

Elaboración: Autores de esta tesis

De la Tabla 20, se precisa que el Segmento 4 es más amplio, incluye a empresas con consumos semanales entre 240 y 300 kilogramos se huevo semanal, actualmente pagan entre S/4.20 y S/5.20 por kilogramo, pero pagarían hasta S/5.20 por kilogramo por el producto del proyecto y están dispuestos a cambiar de proveedor de formas inmediata.

7.5. Estrategia de posicionamiento

A partir del marketing B2B se empleará la estrategia de posicionamiento por atributos diferenciadores del producto y que este “paquete de atributos diferenciadores” sea fácilmente identificables por los clientes empresa.

Los atributos diferenciadores serán:

- Producto homogéneo en color y tamaño, totalmente estandarizado.
- Envase de material de fibra, reutilizable, totalmente amigable con el ambiente; esto último podrá trasladarse al cliente empresa que podrá incorporar dentro de ella el concepto de cuidado y respeto del ambiente al empelar estos envases reutilizables.

De la mano con el posicionamiento, se encuentra la consolidación de la marca, conceptos relacionados estrechamente desde el punto de vista del marketing, ya que, a partir del posicionamiento del producto y de los atributos diferenciadores, se logrará la consolidación de la marca de la empresa, para lo cual hemos desarrollado los siguientes planes de acción:

- Desarrollar publicidad como merchandising tipo brochure que serán entregados a los clientes y potenciales clientes, en estos presentaremos las características y beneficios de nuestro producto, presentaremos la producción desde las granjas con las que trabajaremos donde mostraremos como trabajan el producto y la parte operacional donde tendrán información y fotos de nuestro local, un lugar altamente limpio, seguro y ordenado.
- Junto con la Cámara de Comercio de Arequipa quienes han desarrollado algunos cursos de bioseguridad para el beneficio de empresas arequipeñas inscritas en esta institución estaremos incluyendo tanto a nuestros proveedores como clientes para que puedan participar de estos cursos los cuales están bien relacionados en su día a día.
- Participaremos de algunas ferias que se hacen en la ciudad de Arequipa con la finalidad de tener mayor acercamiento con nuestros clientes y posibles clientes y ver cuáles son las tendencias en el mercado para estar alineados.
- Parte de la inversión también estará en poder tener algunas entrevistas en revistas regionales donde presentan a microempresarios emprendedores; en este caso Arequipa al ser una ciudad muy regionalista la aceptación que pueden conseguir con los clientes es muy grande ya que ellos prefieren trabajar con

empresas Arequipeñas a empresas de otras ciudades, una gran ventaja para nosotros ya que algunos de nuestras competencias son de otras ciudades.

7.6. Estrategias Funcionales

A continuación, se presentan las estrategias funcionales para el proyecto; producto, precio, distribución y comunicación.

7.6.1. Producto

El nombre comercial propuesto para esta empresa de distribución de huevos selectos al mercado de panaderías, pastelería y empresas de catering en la ciudad de Arequipa es OVO FOODS, frase corta y de fácil y rápida recordación.

Con esta denominación se busca transmitir a los clientes una imagen diferenciada de calidad, confianza, y eficiencia con el producto del proyecto.

En la Figura 27 se aprecia el logotipo del proyecto

Figura 27

Logotipo del Proyecto



¡SOLUCIONES ALIMENTARIAS PARA TI!

Elaboración: Autores de esta tesis

7.6.2. Precio

El producto es uno solo, un paquete de huevos (peso aproximado de 1,000 gramos) empacado en un envase reutilizable.

El precio de venta por cada kilogramo de huevo será de S/5.20. Se ha previsto también entregar el producto a crédito, con un plazo de pago de 30 días.

7.6.3. Distribución

- Presencia Web: El proyecto tendrá presencia web, por lo cual se la considerado la compra del dominio www.ovofoods.com. En una segunda etapa, se ha previsto ingresar por una aplicación mediante smartphones y tablets.

- Presencia física: El proyecto tendrá una planta de acopio, procesamiento y distribución de huevos en la ciudad de Arequipa para contactar eventualmente a clientes y principalmente brindar confianza y seguridad.

7.6.4. Comunicación

El público objetivo está conformado por las empresas, panaderías, pastelerías y negocios de catering. Para realizar estrategias efectivas B2B es de vital importancia comprender cómo qué priorizan y qué les preocupa.

- ¿Qué priorizan?: De acuerdo con la investigación de mercado, las empresas / clientes priorizan los siguientes aspectos:
 - Tamaño homogéneo.
 - Color homogéneo.
 - Peso homogéneo.
 - Envase adecuado.
 - Rapidez en la atención.
 - Precio del producto.
- ¿Qué les preocupa?: De acuerdo con la investigación de mercado, las empresas / clientes, en la actualidad enfrentan los siguientes problemas que les preocupa:
 - Tamaño, peso y color heterogéneo.
 - Envase de producto de mala calidad.
 - Falta de crédito a 30 días.
 - Mal sistema de distribución.

A partir de lo señalado la estrategia de comunicación estará enfocada a transmitir las características resaltantes del producto del proyecto:

- Tamaño, color y peso homogéneo.
- Envase de plástico, seguro y reutilizable, amigable con el ambiente.
- Oportunidad en la atención de pedidos.
- Precio adecuado: S/5.20 por kilogramo.
- Entrega del producto en el local del cliente.
- Plazo de pago: 30 días.

7.7. Estrategias relacionales

Las estrategias relacionales en el marketing B2B consideran los siguientes aspectos:

- Creación de una base datos de clientes actuales y potenciales la cual debe actualizarse con la mayor cantidad de indicadores posible para realizar un seguimiento a los clientes.
- Segmentación de los clientes de forma adecuada. Para el efecto, el proyecto ha segmentado al proyecto en 4 grupos cuyas características y datos adicionales están detalladas en la definición del público objetivo de este capítulo.
- Se debe emplear un sistema de comunicación personalizado con cada empresa, sea el caso de convenir visitas, llamadas telefónicas o correos electrónicos.
- Interactuar de forma periódica con los clientes a través de visitas frecuentes, llamadas telefónicas y correos electrónicos.
- Programa de fidelización, a través del otorgamiento de bonificaciones y descuentos.
- Encuestas de satisfacción, las cuales serán lanzadas periódicamente por correo electrónico con la finalidad de mejorar el producto y los servicios relacionados.

7.8. Presupuesto

En la Tabla 21 se aprecia el presupuesto de marketing para el primer año de operación.

Tabla 21

Presupuesto de Marketing

Estrategia	Objetivo	Acción	Comentario	Presupuesto	
				Mensual	Anual
Logotipo del proyecto	Crear un logotipo adecuado	Contratar una empresa de marketing para el desarrollo profesional del logotipo del proyecto	Desarrollo del concepto / imagen de la empresa, a partir de la implementación de un brief publicitario estándar que contendrá logito, isotipo, uso de colores, entre otros aspectos comerciales		1,500
Presencia web	Crear una Web Site funcional e interactiva	Contratar una diseñador de web site	Tomando como punto de partida el brief publicitario, se contratará los servicios de un diseñador gráfico para diseñar la web de la empresa		1,500
		Contactar y comprar un hosting	Contratar hosting con suscripción anual con características estándar		1,000

Campaña de marca	Comunicación directa para dar a conocer a la empresa y la marca.	Contratar una empresa de publicidad para la creación de un mensaje de comunicación y desarrollar una campaña de comunicación impresa, vía correos electrónicos y a través del Web Site. Adicional participacion en ferias para conocer las tendencias.	Creación del mensaje integral para impresos e internet		1,200
			Adecuación mensual del mensaje a los cambios solicitados para ajustarse a las necesidades	300	3,600
			Envío de mensajes y otras comunicaciones por email		
			Presentación del mensaje y otras comunicaciones a través de web site		
			Diseño de brochures mensuales para clientes y potenciales clientes con información actualizada	250	3000
Estrategias funcionales	Creación de una base de datos de clientes actuales y potenciales la cual debe actualizarse con la mayor cantidad de indicadores posible para realizar un seguimiento a los clientes	Crear una base de datos de clientes en un sistema SQL o similar	Participación de ferias en Arequipa para conocer a las empresas interesadas en el negocio. Como visitantes.		2,400
			Impresión y repartir brochures mensualmente	150	1,800
			Contratar a un consultor junior en TI para la creación de la base de datos		500
			Luego, esta base de datos será actualizada por el área comercial		0
			Trabajo interno, salvo la validación permanente de los datos de segmentación		0
Segmentación de los clientes de forma adecuada. Para el efecto, el proyecto ha segmentado al proyecto en 4 grupos cuyas características y datos adicionales están detalladas en la definición del público objetivo de este capítulo	Trabajo interno para la incorporación de nuevos clientes a cada uno de los segmentos o transferencia de un segmento a otro	Visitas periódicas de campo para la validación de datos		500	
Se debe emplear un sistema de comunicación personalizado	Considerando que son 105 empresas en el sector, se proyecta realizar 4 visitas diarias, lo que	Se debe realizar visitas semanales: 4 El presupuesto destinado es para movilidad	500	6,000	

con cada representaría 64 empresa, sea el visitas mensuales. caso de convenir visitas, llamadas telefónicas o correos electrónicos				
Interactuar de forma periódica con los clientes a través de visitas frecuentes, llamadas telefónicas y correos electrónicos			Se deben realizar visitas mensuales: 64 El presupuesto destinado es para movilidad	0
Programa de fidelización, a través del otorgamiento de bonificaciones y descuentos	Dirigir promociones específicas a nuestras cuentas clave		La actividad principal será el otorgamiento de descuentos como bonificaciones de compra equivalente al 0.8% de las ventas. En la Tabla 42 – Flujo de Caja se proyecta este para los 5 años: Año 01: 5,133 Año 02: 7,925 Año 03: 11,550 Año 04: 12,128 Año 05: 12,925	0
Encuestas de satisfacción, las cuales serán lanzadas periódicament e por correo electrónico con la finalidad de mejorar el producto y los servicios relacionados	Encuestas electrónicas mensuales		A través de servidores gratuitos como SurveyMonkey se realizar encuestas mensuales de satisfacción al cliente El costo contempla solo el envío de cartas físicas de agradecimiento a los entrevistados mostrando las mejoras que se van logrando a partir de los resultados obtenidos en las encuestas	100 1,200
Total				24,200

Elaboración: Autores de esta tesis

7.9. Indicadores de Control: KPI

En la Tabla 22 se aprecia el tablero de control de marketing con KPI para el primer año de operación.

Tabla 22**Indicadores de Control KPI**

Estrategia	Objetivo	Acción	KPI
Logotipo del proyecto	Crear un logotipo adecuado	Contratar una empresa de marketing para el desarrollo profesional del logotipo del proyecto	Que el 80% de las 105 empresas nos conozcan a través de nuestro logo (encuestas)
Presencia web	Crear una Web Site funcional e interactiva	Contratar un diseñador de web site Contactar y comprar un hosting	Número de visitas: 1000 como mínimo
Mensaje de comunicación	Crear un mensaje integral de comunicación para informar al público objetivo	Contratar una empresa de publicidad para la creación de un mensaje de comunicación y desarrollar una campaña de comunicación impresa y vía correos electrónicos	Tasa de apertura y clics mayor al 60%
Estrategias funcionales	Creación de una base datos de clientes actuales y potenciales la cual debe actualizarse con la mayor cantidad de indicadores posible para realizar un seguimiento a los clientes. Se debe emplear un sistema de comunicación personalizado con cada empresa, sea el caso de convenir visitas, llamadas telefónicas o correos electrónicos. Interactuar de forma periódica con los clientes a través de visitas frecuentes, llamadas telefónicas y correos electrónicos. Programa de fidelización a nuestros KA, a través del otorgamiento de bonificaciones y descuentos. Encuestas de satisfacción, las cuales serán lanzadas periódicamente por correo electrónico con la finalidad de mejorar el producto y los servicios relacionados.	Crear una base datos de clientes en un sistema SQL o similar Considerando que son 105 empresas en el sector, se proyecta realizar 4 visitas diarias, lo que representaría 64 visitas mensuales.	Tasa de crecimiento del 35% Tasa de pedidos (10 al mes) Cliente nuevos (01 al mes)
		Dirigir promociones específicas a nuestras cuentas clave	Retención del 90% de clientes
		Encuestas electrónicas bimensuales.	Satisfacción del 80% de clientes atendidos

Elaboración: Autores de esta tesis

7.10. Conclusiones del Capítulo

- El objetivo primario de marketing es lograr ventas por S/641,646.72 en el primer y alcanzar ventas por S/1,615,674.69 en el quinto año.

- El objetivo cualitativo es alcanzar 11 clientes para el año 1, 4 clientes para el año 2 y 8 clientes para el año 3.
- Si bien iniciamos con un presupuesto ajustado en marketing básicamente es por el tipo de negocio en el que estamos y por la inversión inicial de todos.
- Hoy en día nuestra competencia no hace inversión en marketing, por lo que con esta estructura de inversión básicamente para iniciar les llevaríamos varios pasos por delante de ellos; considerando que si queremos expandirnos a otras zonas si será importante una mayor inversión.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES

El capítulo octavo desarrolla los datos de la empresa, lo que incluye la localización y la descripción del local. Incluye además la gestión de operaciones con la determinación del requerimiento de recursos humanos y materiales para los diversos procesos de producción. Desarrolla también la determinación de la merma, y la determinación del precio de venta.

8.1. Datos de la Empresa

El desarrollo de los datos de la empresa incluye su localización y la descripción del local.

8.1.1. Localización

El local de la empresa se alquilará y se ubicará en Av. Evitamiento (entre el Camal Frigorífico “Don Goyo” y la Estación de Servicios “Gasolinera – Grifo Gamarra S.A.”), en la zona de Semi Rural Pachacútec, distrito de Cerro Colorado, provincia y departamento de Arequipa.

La decisión de la ubicación obedece a los factores analizados en la Tabla 23.

Tabla 23***Factores de decisión para la ubicación del local***

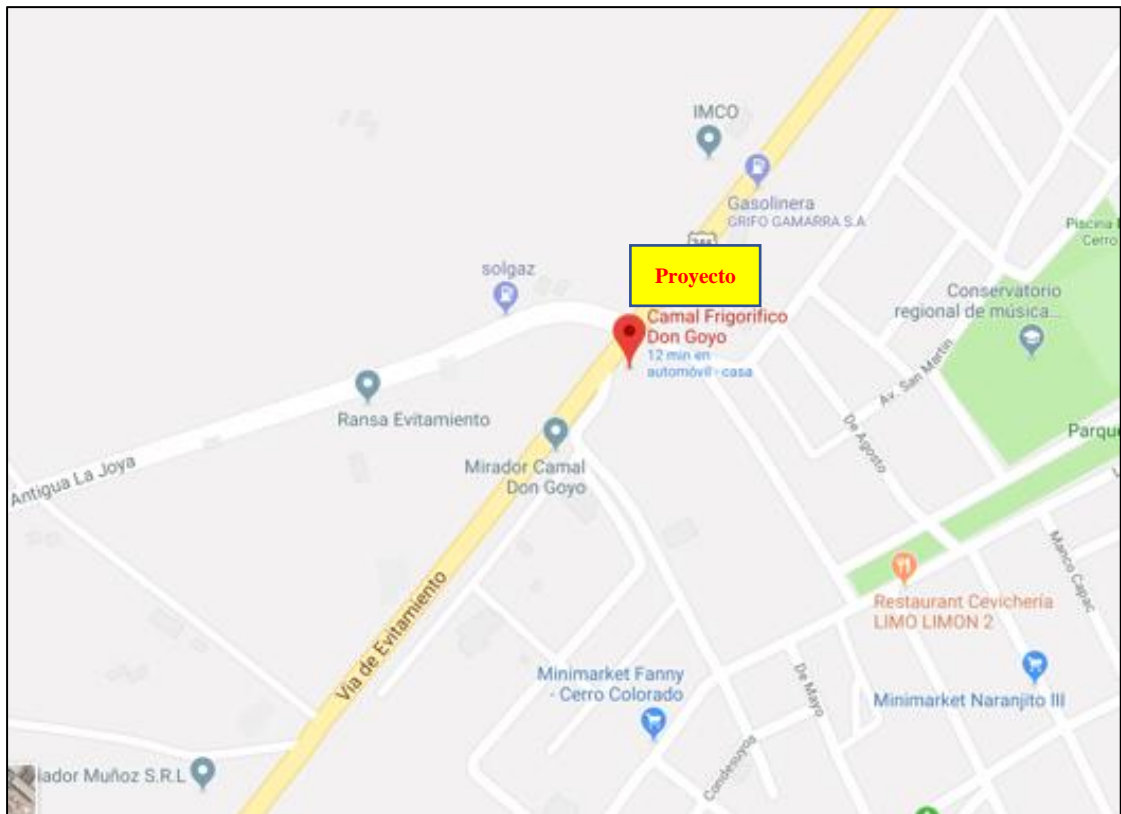
Factor de decisión	Evaluación
Costo de arrendamiento por m2	<p>Dado que no es una ubicación exactamente comercial, poco conveniente para el desarrollo de otros negocios, el costo de arrendamiento por m2 es inferior al promedio de mercado.</p> <p>Paras efecto del proyecto, el precio de arrendamiento es de S/5.00 por m2.</p> <p>Considerando que el área arrendada para el proyecto es de 1,229 m2, el arrendamiento para el primer año está previsto en S/4,800 mensuales.</p>
Cercanía a centros de producción de los principales clientes (potenciales) Espacio	<p>5 de los principales clientes potenciales que tendría el proyecto tienen sus respectivas plantas de producción en el Parque Industrial de Río Seco (PIRS) que se ubica sobre la misma Av. Evitamiento a una distancia no mayor de 10 minutos en vehículo; ello significa una reducción importante en el costo de distribución a los clientes.</p> <p>Considerando el requerimiento actual de área (1,229 m2) para el desarrollo del proyecto, y su potencial crecimiento en el mediano y largo plazo, esta ubicación permitirá la expansión sin problemas ya que cuenta con espacios colindantes para este desarrollo.</p>
Conexión a la llegada de proveedores de materia prima	<p>La Av. Evitamiento es una vía creada para una fácil conectividad con la salida principal de la ciudad de Arequipa, hacia el distrito de Uchumayo, en donde se encuentra el Peaje Principal de Salida de Arequipa.</p> <p>Sobre esta misma vía y 40 minutos en vehículo, se encuentran ubicadas las principales granjas abastecedoras de huevo de Arequipa.</p>

Elaboración: Autores de esta tesis

En las Figuras 29 y 30 se muestra la ubicación del proyecto, tanto a nivel de planimetría como a nivel de fotografía aérea.

Figura 28

Planimetría de la ubicación del local del proyecto



Fuente: Google maps

Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 29

Fotografía aérea de la ubicación del proyecto



Fuente: Google maps

Elaboración: Autores de esta tesis

8.1.2. Descripción del Local

- **Espacio 1 (88.00 m²):** Depósito de insumos y economato; destinado para el almacenamiento de envases y otros insumos; además de materias de escritorio, insumos de limpieza y otros relacionados. Se ha tomado en cuenta el almacenamiento de un promedio de 5,000 envases reutilizables para el primer año, 7.500 envases para el segundo año y 10,900 envases para el tercer año; al finalizar el décimo año, se duplicará la cifra del tercer año, es decir, más de 15,000 envases.
- **Espacio 2 (112.00 m²):** Almacén de acopio de materia prima (huevo); considerando que se tendrá que almacenar 7,200 kilogramos de huevos mensuales (el huevo debe ser rotado en plazo menor a 30 días).
- **Espacio 3 (136.00 m²):** Sala de selección, procesamiento y empacado; en este espacio el huevo es seleccionado, pesado y posteriormente empacado y envasado y queda listo para su almacenamiento como producto terminado. Se

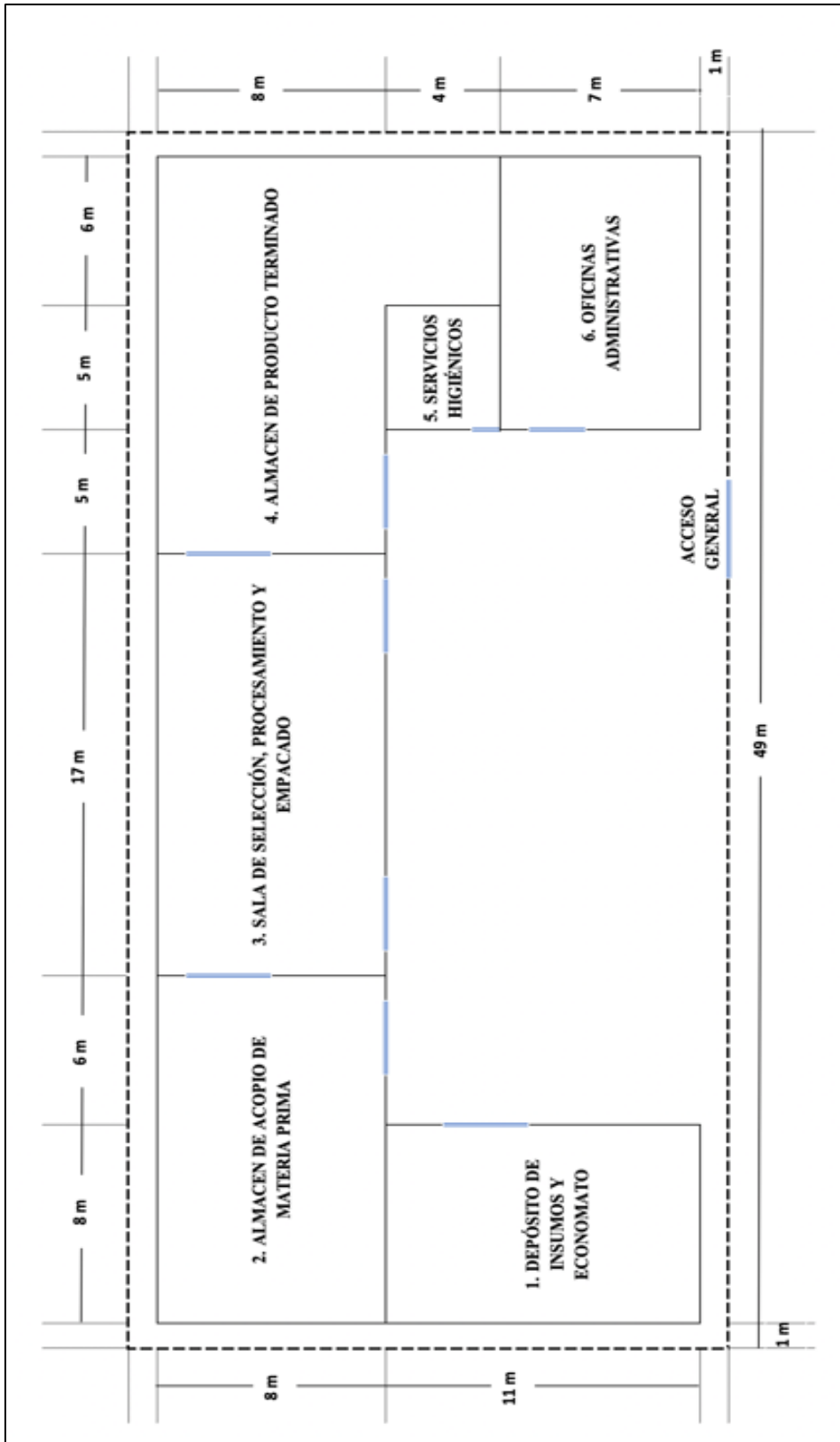
trabajarán un promedio de 280 kilogramos de huevo diario de forma manual y en mesas de trabajo dispuestas en fila.

- **Espacio 4 (152.00 m²):** Almacén de producto terminado; una vez que el producto ha sido envasado y empacado, se almacena en este espacio para pasar a la última etapa del proceso: la distribución, la cifra es similar a almacén de materia prima, considerando solo un ligero incremento por la forma de acomodar el producto terminado.
- **Espacio 5 (20.00 m²):** Servicios higiénicos; destinado tanto para el personal de planta como para el personal administrativo.
- **Espacio 6 (77.00 m²):** Oficinas administrativas; en este espacio se ubicará y se desarrollará los procesos administrativos y comerciales de la empresa, considerando el espacio suficiente para 5 personas.

Cabe precisar que se considera además un área libre interna y alrededor de la planta, junto con un patio de maniobras 444.00 m². En consecuencia, el área total será inicialmente de 1,229.00 m². La distribución gráfica de los espacios del proyecto se aprecia en la Figura 31.

Figura 30

Plano de distribución del local del proyecto



Elaboración: Autores de esta tesis

Cabe mencionar que el local cuenta con el acondicionamiento eléctrico y de agua y desagüe necesarios. El local será adecuado en relación con la mejora de espacios y paredes, respecto a pintura y nuevos puntos de luz; el costo aproximado de esta inversión es de 13,500 soles.

Se instalará un cerco perimétrico cuyo costo es de 5,500 soles. La instalación de puntos de internet, teléfono y equipos de informática tendrá un costo de 10,000 soles. Los muebles básicos tienen un costo adicional de 8,000 soles y los enseres necesarios tienen un costo de 2,000 soles. Finalmente, el montacargas tendrá un costo de 4,900 soles y la balanza básica tendrá un costo de 3,200 soles.

8.2. Gestión Operacional

A continuación, se desarrollan el proceso de producción y suministro, la determinación de la merma, el requerimiento y abastecimiento de materia prima, el requerimiento de recursos humanos para operaciones y el requerimiento de maquinaria y equipo.

8.2.1. Proceso de Producción y Suministro

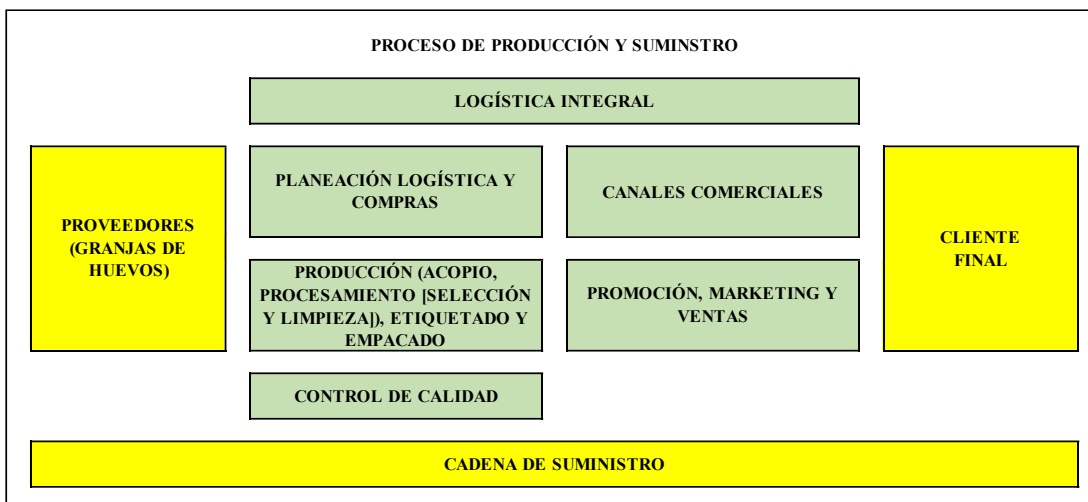
El proceso de producción y suministro se establece de acuerdo con la cadena integral que se empleará teniendo en cuenta una propuesta sistémica, buscando la eficiencia en costos y emparejado a la satisfacción final de cada uno de los clientes de la empresa.

En este sentido, el proceso se enfoca en el acopio, selección y envasado de productos alimenticios (materia prima: huevo); se debe precisar que este procedimiento incluye también un exhaustivo control de calidad que permitirá controlar el riesgo de tener una producción homogénea de huevos.

Se propone un esquema efectivo para la cadena integral del negocio que se inicia con el trato de compra con los proveedores y concluye con la venta a los clientes. El detalle de este esquema se aprecia en la Figura 32.

Figura 31

Esquema del proceso de producción y suministro



Elaboración: Autores de esta tesis

8.2.2. Merma

De acuerdo con la información relevada en las entrevistas en profundidad, además de visitas a centros de acopio y distribución de huevos, se ha determinado que en este negocio existe merma producto de huevos rotos, quebrados o deformes. De acuerdo con lo que se ha podido determinar, esta merma puede alcanzar hasta un 3.2% por cada kilogramo de huevo. Para efectos del proyecto, la merma se ha proyectado en 3.4% lo que significa que se prevé perder 1 huevo por cada dos kilogramos de huevo.

8.2.3. Requerimiento y Abastecimiento de Materia Prima

A partir de la proyección de ventas para los primeros 8 años, se puede determinar el requerimiento de materia prima (huevos), como se aprecia en las Tablas 24, 25, 26, 27 y 28.

Tabla 24*Estimación de ventas – Año 1*

AÑO 1	TOTAL PAQUETES VENDIDOS	KILOGRAMOS POR PAQUETE	TOTAL KILOGRAMOS POR CLIENTE	TOTAL KILOGRAMOS ANTES DE LA MERMA
CLIENTE 1	1,056.0	12.3	12,988.8	13,430.4
CLIENTE 2	1,056.0	12.3	12,988.8	13,430.4
CLIENTE 3	968.0	12.3	11,906.4	12,311.2
CLIENTE 4	968.0	12.3	11,906.4	12,311.2
CLIENTE 5	968.0	12.3	11,906.4	12,311.2
CLIENTE 6	880.0	12.3	10,824.0	11,192.0
CLIENTE 7	880.0	12.3	10,824.0	11,192.0
CLIENTE 8	880.0	12.3	10,824.0	11,192.0
CLIENTE 9	792.0	12.3	9,741.6	10,072.8
CLIENTE 10	792.0	12.3	9,741.6	10,072.8
CLIENTE 11	792.0	12.3	9,741.6	10,072.8
TOTAL	10,032.0		123,393.6	127,589.0

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 25*Estimación de Ventas – Año 2*

AÑO 2	TOTAL PAQUETES VENDIDOS	KILOGRAMOS POR PAQUETE	TOTAL KILOGRAMOS POR CLIENTE	TOTAL KILOGRAMOS ANTES DE LA MERMA
CLIENTE 1	1,056.0	12.3	12,988.8	13,430.4
CLIENTE 2	1,056.0	12.3	12,988.8	13,430.4
CLIENTE 3	1,056.0	12.3	12,988.8	13,430.4
CLIENTE 4	1,056.0	12.3	12,988.8	13,430.4
CLIENTE 5	1,056.0	12.3	12,988.8	13,430.4
CLIENTE 6	1,056.0	12.3	12,988.8	13,430.4
CLIENTE 7	1,056.0	12.3	12,988.8	13,430.4
CLIENTE 8	1,056.0	12.3	12,988.8	13,430.4
CLIENTE 9	1,056.0	12.3	12,988.8	13,430.4
CLIENTE 10	1,056.0	13.3	14,044.8	14,522.3
CLIENTE 11	1,056.0	14.3	15,100.8	15,614.2
CLIENTE 12	1,056.0	15.3	16,156.8	16,706.1
CLIENTE 13	1,056.0	12.3	12,988.8	13,430.4
CLIENTE 14	880.0	12.3	10,824.0	11,192.0
CLIENTE 15	880.0	12.3	10,824.0	11,192.0
TOTAL	15,488.0		196,838.4	203,530.9

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 26*Estimación de ventas – Año 3*

AÑO 3	TOTAL PAQUETES VENDIDOS	KILOGRAMOS POR PAQUETE	TOTAL KILOGRAMOS POR CLIENTE	TOTAL KILOGRAMOS ANTES DE LA MERMA
CLIENTE 1	1,056.0	12.3	12,988.8	13,430.4
CLIENTE 2	1,056.0	12.3	12,988.8	13,430.4
CLIENTE 3	1,056.0	12.3	12,988.8	13,430.4
CLIENTE 4	1,056.0	12.3	12,988.8	13,430.4
CLIENTE 5	1,056.0	12.3	12,988.8	13,430.4
CLIENTE 6	1,056.0	12.3	12,988.8	13,430.4
CLIENTE 7	1,056.0	12.3	12,988.8	13,430.4
CLIENTE 8	1,056.0	12.3	12,988.8	13,430.4
CLIENTE 9	1,056.0	12.3	12,988.8	13,430.4
CLIENTE 10	1,000.0	12.3	12,300.0	12,718.2
CLIENTE 11	1,000.0	12.3	12,300.0	12,718.2
CLIENTE 12	1,056.0	12.3	12,988.8	13,430.4
CLIENTE 13	1,056.0	13.3	14,044.8	14,522.3
CLIENTE 14	1,056.0	14.3	15,100.8	15,614.2
CLIENTE 15	1,056.0	15.3	16,156.8	16,706.1
CLIENTE 16	1,056.0	16.3	17,212.8	17,798.0
CLIENTE 17	968.0	17.3	16,746.4	17,315.8
CLIENTE 18	968.0	12.3	11,906.4	12,311.2
CLIENTE 19	880.0	12.3	10,824.0	11,192.0
CLIENTE 20	880.0	12.3	10,824.0	11,192.0
CLIENTE 21	880.0	12.3	10,824.0	11,192.0
CLIENTE 22	880.0	12.3	10,824.0	11,192.0
TOTAL	22,240.0		288,952.0	298,776.4

*Elaboración: Autores de esta tesis***Tabla 27***Estimación de ventas – Año 3 al 5*

RESUMEN AÑO 3- 5	TOTAL PAQUETES VENDIDOS	KILOGRAMOS POR PAQUETE	TOTAL KILOGRAMOS	TOTAL KILOGRAMOS ANTES DE LA MERMA
AÑO 3	23,492.0	12.3	288,952.0	298,776.4
AÑO 4	18,345.6	12.3	225,650.9	233,323.0
AÑO 5	19,262.9	12.3	236,933.4	244,989.2
TOTAL	87,135.6		1,071,768.3	1,108,208.4

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 28**Estimación de la demanda – Resumen años 1 al 5**

RESUMEN AÑO 3-5	TOTAL PAQUETES VENDIDOS	KILOGRAMOS POR PAQUETE	TOTAL KILOGRAMOS	TOTAL KILOGRAMOS ANTES DE LA MERMA
AÑO 1	10,032.0	12.3	123,393.6	127,589.0
AÑO 2	16,003.1	12.3	196,838.4	203,530.9
AÑO 3	23,492.0	12.3	288,952.0	298,776.4
AÑO 4	18,345.6	12.3	225,650.9	233,323.0
AÑO 5	19,262.9	12.3	236,933.4	244,989.2
TOTAL	87,135.6		1,071,768.3	1,108,208.4

Elaboración: Autores de esta tesis

Respecto a la compra de materia prima, se debe precisar que la compra se realiza teniendo un nivel de merma de 3.4% por cada kilogramo; merma que se hace presente dentro de nuestro proceso de selección y limpieza.

Además, los proveedores seleccionados entregan un producto ya preseleccionado con un nivel estandarizado de calibre que para efectos de uso industrial es de calibre mediano, ya que el calibre jumbo es para consumo humano directo al igual que el calibre pequeño que también es para consumo humano directo, pero a menor precio.

8.2.4. Requerimiento de recursos humanos para operaciones

A continuación se detalla el requerimiento de recursos humanos para los procesos de limpieza y selección de huevos, empaquetado de los huevos y etiquetado de los envases y distribución del producto final.

A) Para la limpieza y selección de huevos

De acuerdo con las proyecciones previstas, se ha establecido que para el primer año de operaciones se deberán procesar un total de 127,588.98 kilogramos de huevo, antes de descontar la merma. Significa que mensualmente se procesará 10,632.42 kilogramos, lo que representa un total de 462.28 kilogramos diarios (considerando un promedio de 23 días laborales al mes).

De acuerdo con las pruebas realizadas, un operario regular puede procesar (limpiar y seleccionar), en una hora de trabajo, un promedio de 360 huevos; ello significa que procesa al día 2,400 huevos (160 kilogramos). En la Tabla 29 se realiza

el cálculo de mano de obra necesaria para el proceso de limpieza y selección de la planta en los siguientes 5 años de trabajo.

Tabla 29

Cálculo de operarios para 5 años – Proceso de limpieza y selección

Año	Kilogramos de huevo			Limpieza y selección	
	Por año	Por mes	Por día	Por operario	Número de operarios
1	127,588.98	10,632.42	462.28	192.00	2.41
2	203,530.91	16,960.91	737.43	192.00	3.84
3	298,776.37	24,898.03	1,082.52	192.00	5.64
4	233,323.01	19,443.58	845.37	192.00	4.40
5	244,989.16	20,415.76	887.64	192.00	4.62

Elaboración: Autores de esta tesis

B) Para el empacado de los huevos y etiquetado de los envases

Por otro lado, y de acuerdo con las mismas pruebas realizadas, un operario regular puede empacar y etiquetar, en una hora de trabajo, un promedio de 720 huevos; ello significa que procesa al día 5,760 huevos (384 kilogramos). En la Tabla 30 se realiza el cálculo de mano de obra necesaria para el proceso de empacado y etiquetado de la planta en los siguientes 5 años de trabajo.

Tabla 30

Cálculo de operarios para 5 años – Proceso de empacado y etiquetado

Año	Kilogramos de huevo			Empacado y etiquetado	
	Por año	Por mes	Por día	Por operario	Número de operarios
1	123,393.60	10,282.80	447.08	384.00	1.16
2	196,838.40	16,403.20	713.18	384.00	1.86
3	288,952.00	24,079.33	1,046.93	384.00	2.73
4	225,650.88	18,804.24	817.58	384.00	2.13
5	236,933.42	19,744.45	858.45	384.00	2.24

Elaboración: Autores de esta tesis

C) Para la distribución del producto final

De acuerdo con la planificación de ventas, se ha previsto que para los primeros 3 años se puedan lograr contratos con 11, 15 y 22 clientes respectivamente; además el requerimiento semanal se proyecta en entregas de 147 a 368 paquetes de 180 huevos por cliente. Se calcula que cada paquete de huevos tiene un peso promedio aproximado de 12.30 kilogramos. En ese sentido, en la Tabla 31 se proyecta el transporte de huevo diario requerido para los primeros 3 años de operación.

Tabla 31

Cálculo del transporte de producto a clientes en entregas semanales y diarias para los primeros 3 años de operación

Transporte semanal y diario de producto a clientes					
Año	# de paquetes de huevo por semana	Peso por paquete (Kg.)	Total Kg.	Entregas semanales	Peso transportado por día (Kg.)
1	147	12.3	1,808.10	6	301.35
2	249	12.3	3,062.70	6	510.45
3	368	12.3	4,526.40	6	754.40

Elaboración: Autores de esta tesis

Se sabe que un vehículo Van (DFSK – K07S – MINIVÁN 1.3 L) tiene una capacidad útil de carga de hasta 600 kilogramos por lo que para los dos primeros años será suficiente un vehículo de distribución. Es a partir del tercer año que se deberá incluir un nuevo vehículo para la distribución.

Para efectos del proceso de distribución, en relación con la mano de obra se requiere de un conductor y un ayudante de distribución por cada unidad de transporte (primer y segundo año de operación). En el tercer año, será necesario incorporar a un equipo nuevo de distribución (2 integrantes más).

8.2.5. Requerimiento de Maquinaria, Equipos e Implementos Operativos

Los equipos y maquinaria más importantes se refieren a las unidades de transporte y distribución, así como el montacargas y la balanza. Existen otros implementos menores que forman parte del equipo de trabajo.

Respecto a las unidades de transporte (distribución), se ha previsto la compra de una Changan New Van con capacidad máxima de 600 kilogramos; de acuerdo con los cálculos realizados, esta unidad será suficiente para los primeros dos años de operaciones. A partir del tercer año de operación se adquirirá una segunda unidad con las mismas características.

Para el transporte interno del producto terminado, se ha previsto la compra de un montacargas manual hidráulico, así como una balanza semi industrial para el pesado del producto terminado.

De manera adicional y no menos importante es el requerimiento de las bandejas de empacado; éstas cargan 30 huevos que representan 2 kilogramos de huevo procesado. Se sabe que las bandejas reutilizables pueden emplearse hasta en 10 oportunidades antes de ser desechadas; para la presente evaluación se ha tomado en cuenta este dato para distribuir el costo de cada bandeja en 20 kilogramos de huevo listo para entregar.

En la Tabla 32 se realiza el cálculo del número de bandejas de empacado que se requerirán para los próximos 5 años de operaciones.

Tabla 32

Cálculo de requerimiento de bandejas de empacado para 5 años

Año	Kilogramos de huevo (después de la merma de 5%)			Bandejas requeridas	
	Por año	Por mes	Por día	Por año	Por mes
1	123,393.60	10,282.80	447.08	12,339.36	1,028.28
2	196,838.40	16,403.20	713.18	19,683.84	1,640.32
3	288,952.00	24,079.33	1,046.93	28,895.20	2,407.93
4	225,650.88	18,804.24	817.58	22,565.09	1,880.42
5	236,933.42	19,744.45	858.45	23,693.34	1,974.45

Elaboración: Autores de esta tesis

8.3. La Tecnología en la Logística del Proyecto

Como se ha señalado, el proceso de producción del proyecto requiere de recursos humanos en todas sus etapas, así como de equipos de herramientas. Pero en

relación con la tecnología, su empleo en el proyecto es mínimo. Si bien es cierto existen proyectos o empresas en otros países con procesos similares, estos son automatizados.

El proyecto tiene previsto la automatización paulatina de procesos, pero en un plazo no menor de 2 años.

8.4. Factores Clave en la Gestión Operacional

Los factores clave en la gestión operacional de la cadena integral son:

- En relación con los proveedores, alianza estratégica con granjas importantes de la ciudad de Arequipa, asegurando la compra de huevos de calidad.
- En relación con el proceso de producción, selección y envasado de huevos en empaques limpios y desinfectados.
- En relación con la etapa de distribución, respuesta inmediata a los pedidos de los clientes. Surtido de los pedidos de forma oportuna y organizada.
- En relación con el servicio de post venta, contacto permanente con los clientes para un feed back periódico.

8.5. Costos de producción

El costo de producción del kilogramo de huevo es de S/3.86, ello incluye la materia prima, los insumos requeridos y los costos de los procesos involucrados.

En relación con el costo del huevo en granja, se debe precisar que incluye un 3.4% adicional como concepto de merma en relación con la pérdida de materia prima por defecto o daños causados.

El detalle del costo por cada kilogramo de huevo se muestra en la Tabla 33. }

Tabla 33

Costeo por kilogramo de producción

1 KILOGRAMO DE HUEVO ENVASADO (S/)					
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL S/ / Kg.	Peso en el costeo
Huevo en granja	Kilogramo	3.05000	1.034	3.15	81.7%
Envase de plastico para un kilogramo	Unidad	0.11725	1.000	0.12	3.0%
Etiqueta con nomenclatura	Unidad	0.05000	1.000	0.05	1.3%
Transporte de granja a planta	Unidad	0.11000	1.000	0.11	2.8%
Limpiado y seleccionado	Unidad	0.22000	1.000	0.22	5.7%
Empacado y etiquetado	Unidad	0.11000	1.000	0.11	2.8%
Distribución al cliente	Unidad	0.10000	1.000	0.10	2.6%
Costo total por kilogramo de huevo en S/				3.86	100.0%

Elaboración: Autores de esta tesis

De la Tabla precedente se puede apreciar el peso mayoritario del costo se refiere a la materia prima (81.7%). Los insumos requeridos (envase y etiqueta) representan el 4.3% del costo total por cada kilogramo de huevo.

El servicio de transporte de la granja de producción de huevo a la planta representa el 2.8%. Los servicios de limpiado, selección, empackado y etiquetado por cada kilogramo de huevo representa el 8.5% del costo total. Finalmente, el costo de distribución desde la planta de la empresa hasta el cliente final representa el 2.6% del costo total.

Es pertinente establecer que a partir de las entrevistas en profundidad realizadas y de las entrevistas informales realizadas con algunos operadores, estamos en la posición de afirmar que los costos de operación del proyecto son comparativamente bajos en relación con otros operadores.

En otras experiencias los costos de operación superan casi en 10% los costos de operación propuestos para el proyecto. Por razones de confidencialidad no podemos incluir el nombre de las empresas competidoras.

8.6. Precio de Venta

De acuerdo con el detalle anterior, el costo de procesamiento y envasado del huevo por cada kilogramo es de S/3.86. En relación con el precio final de venta por cada kilogramo de huevo procesado y envasado es de S/5.20 según lo determinado a través del estudio de mercado desarrollado. Para la determinación del precio de venta se ha comparado los precios actuales de venta de los principales distribuidores, cuyo detalle se aprecia en la Tabla 34.

Tabla 34

Tabla de precios comparados

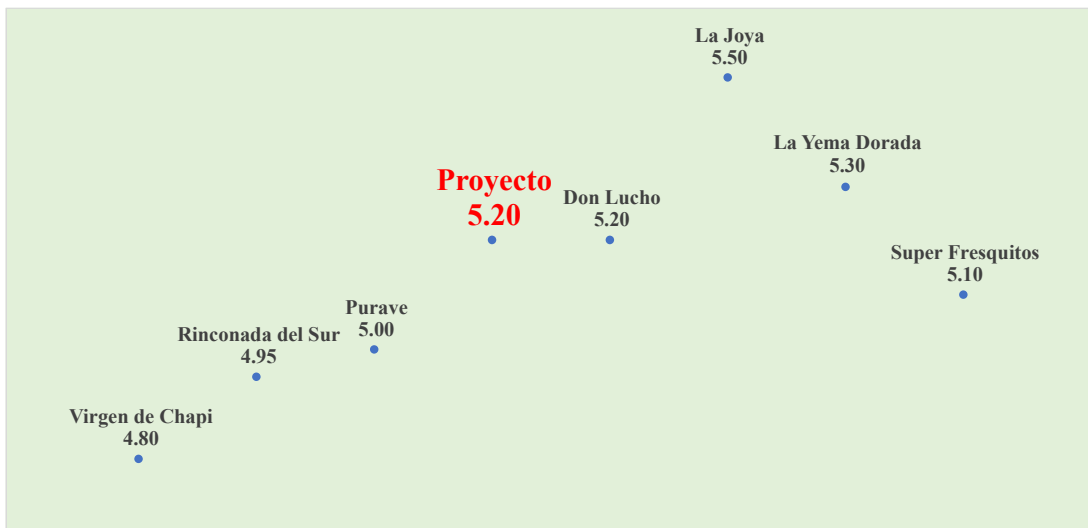
Principales distribuidores	Nombre Corto	Precio por Kg. puesto en local del cliente (S/)
Distribuidora Avicruz	Avicruz	4.60
Avicola Virgen de Chapi	Virgen de Chapi	4.80
Granja Rinconada del Sur	Rinconada del Sur	4.95
Distribuidora Purave	Purave	5.00
Proyecto	Proyecto	5.20
Avicola Don Lucho	Don Lucho	5.20
Avicola La Joya	La Joya	5.50
Avicola La Yema Dorada	La Yema Dorada	5.30
Avicola Super Fresquitos	Super Fresquitos	5.10

Elaboración: Autores de esta tesis

A partir de la información de la Tabla 34 se ha construido el Mapa de Precios de la Figura 33.

Figura 32

Mapa de precios



Elaboración: Autores de esta tesis

De la Figura 33 se aprecia que el precio más bajo es de S/4.80, es decir, S/0.40 por debajo del precio previsto en el proyecto y el precio más alto se ubica en S/5.50, es decir, S/0.30 por encima del precio del proyecto.

La investigación realizada arrojó que el precio regular de este insumo actualmente es de S/5.20 de acuerdo con lo señalado por el 28.6% de los entrevistados (página 39) pero el precio que están dispuestos a pagar considerando los elementos agregados por el proyecto es también de S/5.20 pero es de acuerdo con lo señalado por el 68.6% de los entrevistados (página 40).

Es así como el precio inicial de venta se establece en S/5.20, el cual se incrementará en los primeros 5 años a S/5.36.

El incremento en el precio de venta indicado se muestra en la Tabla 35.

Tabla 35

Proyección de incremento en el precio de venta

Año	Precio de Venta en S/	Incremento Respecto al año anterior
1	5.20	0.0%
2	5.20	0.0%
3	5.28	1.50%
4	5.28	0.00%
5	5.36	1.50%

Elaboración: Autores de esta tesis

De la Tabla 35 se aprecia que el precio al finalizar el 10 año estará por encima en S/0.22, S/0.12 y S/0.02 del precio de venta actual de 3 competidores actuales respectivamente (la Yema Dorada, Don Lucho y La Joya), pero a cambio de este diferencial, el proyecto ofrece:

- Un producto homogéneo en tamaño y peso, lo que ahorrará tiempo en mano de obra al cliente en la selección de los huevos.
- Envases retornables, lo que evitará al cliente el tener que gastar mano de obra en el desecho de los envases.
- Un producto perfectamente envasado, lo que reducirá la merma de los clientes. Estos elementos compensarán el diferencial en el precio de venta a futuro.

8.7. Conclusiones del Capítulo

- El local se ubicará en la Avenida Evitamiento (Semi Rural Pachacútec, distrito de Cerro Colorado, provincia y departamento de Arequipa).
- El proceso está enfocado en el acopio, selección y envasado de productos alimenticios (materia prima: huevo).
- Los factores clave a tenerse en cuenta en la gestión operacional de la cadena integral son:
 - En relación con los proveedores, alianza estratégica con granjas importantes de la ciudad de Arequipa, para asegurar la compra de huevos de calidad.
 - En relación con el proceso de producción, selección y envasado de huevos en empaques limpios y desinfectados.

- En relación con la etapa de distribución, respuesta inmediata a los pedidos de los clientes. Surtido de los pedidos de forma oportuna y organizada.
- En relación con el servicio de post venta, contacto permanente con los clientes para un feed back periódico.

CAPÍTULO IX. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

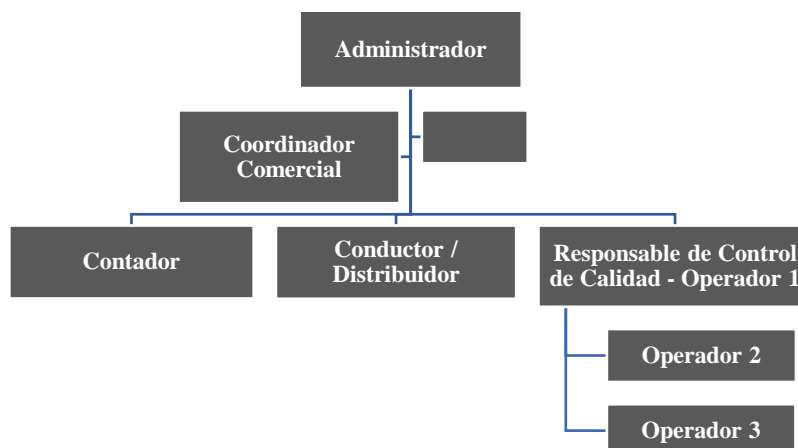
El capítulo noveno desarrolla el plan referido, es decir, todo lo relacionado con recursos humanos, incluyendo la estructura organizacional y la gestión de recursos humanos propiamente dicho; allí se desarrolla las funciones básicas, el perfil requerido, la política remunerativa y la política de capacitación.

9.1. Estructura organizacional

En la Figura 34 se aprecia la estructura organizacional que tendrá el proyecto, para el primer año de operaciones:

Figura 33

Estructura organizacional de la empresa



Elaboración: Autores de esta tesis

9.2. Gestión de Recursos Humanos

A continuación, se desarrolla las funciones básicas, del personal, el perfil requerido por cada puesto de trabajo, la política de remuneraciones y el presupuesto anual de remuneraciones y la política de capacitación.

9.2.1. Reclutamiento y Selección del Personal

Dada la dimensión inicial de la empresa, el proceso de reclutamiento y selección del personal se realizará de forma directa a través de la experiencia de los accionistas de la empresa, en este caso, los autores de la presente tesis. Cabe señalar que, dentro de la política de selección del personal, se ha previsto la inclusión de trabajadores del sexo femenino, sin importar el cargo que se desee cubrir.

9.2.2. Definición de las funciones básicas de los cargos

- **Administrador**
 - Administración general de la empresa.
 - Formulación, gestión y control del plan de negocios de la empresa.
 - Gestión administrativa y financiera de la empresa.
 - Relación directa con el directorio de la empresa.
 - Manejo y relación directa con los proveedores y clientes de la empresa.
 - Control y administración de los recursos materiales y humanos de la empresa.
 - Representación directa de la empresa ante otras empresas e instituciones públicas y privadas.
 - Representación de la empresa ante instituciones de gobierno, nacionales y locales.
 - Otras funciones inherentes al cargo.
- **Coordinador comercial**
 - Gestión comercial de la empresa.
 - Formulación, implementación y control del plan comercial y de marketing anual.
 - Relación directa con los proveedores y clientes de la empresa.
 - Como servicio de post venta, control del feed back y seguimiento a los clientes a través de encuestas de satisfacción al cliente.
 - Otras funciones inherentes al cargo.
- **Contador (Part Time)**
 - Responsable del registro contable de las operaciones de la empresa.
 - Formulación y control, en coordinación con el administrador, de los estados financieros de la empresa
 - Control y manejo de los contratos y relaciones con el personal.

- Relación directa con las instituciones públicas vinculadas con la operación de la empresa.
- Otras funciones inherentes al cargo.
- **Conductor / Distribuidor**
- Responsable de conducción del vehículo de la empresa.
- Responsable del mantenimiento del vehículo de la empresa.
- Reparto de la mercadería al destino de cada cliente.
- Otras funciones inherentes al cargo.
- **Responsable de control de calidad / Operador 1**
- Responsable del equipo de operadores de la empresa.
- Responsable del control de calidad en los procesos de selección y empaçado del producto.
- Otras funciones inherentes al cargo.
- **Operadores 2 y 3**
- Encargados de los procesos de selección, empaçado y etiquetado del producto.
- Apoyo en el proceso de cargado del producto terminado antes de ser distribuido.
- Otras funciones inherentes al cargo.

9.2.3. Definición del perfil requerido por cada cargo

- **Administrador**
- Experiencia: De 5 a 8 años en cargos similares en empresas de distribución horizontal.
- Capacitación: Profesional en administración y con maestría en administración de negocios.
- Edad: Entre 30 y 40 años.
- **Coordinador comercial**
- Experiencia: De 5 a 8 años en cargos similares en empresas de distribución horizontal.
- Capacitación: Profesional o técnico en gestión comercial con especialización en marketing.
- Se debe precisar que se trata de un cargo clave en la empresa por el potencial de desarrollo que tendrá.
- Edad: entre 25 y 30 años.
- **Contador (Part Time)**

- Experiencia: De 5 a 10 años en cargos similares en empresas de distribución horizontal.
- Capacitación: Profesional en contabilidad y de preferencia con especialización.
- Edad: Entre 30 y 40 años.

- **Conductor / Distribuidor:**
 - Experiencia: Mínimo de 3 años en cargos similares en empresas de distribución horizontal.
 - Capacitación: Secundaria completa, con licencia de conducir y de preferencia con alguna capacitación técnica.
 - Edad: Entre 25 y 30 años.

- **Responsable de control de calidad / Operador 1**
 - Experiencia: De 3 a 5 años en empresas procesadoras y de distribución horizontal con énfasis en procesos productivos y control de calidad.
 - Capacitación: Formación técnica en operación de procesos productivos y formación básica en control de calidad.
 - Edad: Entre 25 y 35 años.

- **Operadores 2 y 3**
 - Experiencia: Mínima de 3 años en empresas procesadoras y de distribución horizontal.
 - Capacitación: Secundaria completa, con licencia de conducir y de preferencia con alguna capacitación técnica en procesos productivos.
 - Edad: Entre 25 y 35 años.

9.2.4. Política remunerativa

Considerando el inicio de las operaciones y teniendo las referencias del mercado, se ha previsto una estructura remunerativa inicial de acuerdo con el detalle que se muestra en la Tabla 36.

Tabla 36**Presupuesto anual de remuneraciones**

CARGO	TIPO DE CONTRATO	REM. MENSUAL	REM. ANUAL	GRATIF. JUL.	GRAT. DIC.	CTS	ESSALUD	TOTAL ANUAL
ADMINISTRADOR	PLAZO DETERMINADO	3,800	45,600	3,800	3,800	4,433	4,788	62,421
CONTADOR	RECIBO DE HONORARIOS	700	8,400	-	-	-	-	8,400
CONDUCTOR / DISTRIBUIDOR	PLAZO DETERMINADO	1,000	12,000	1,000	1,000	1,167	1,260	16,427
OPERADOR 1 / CONTROL DE CALIDAD	PLAZO DETERMINADO	1,250	15,000	1,250	1,250	1,458	1,575	20,533
OPERADOR 2	PLAZO DETERMINADO	950	11,400	950	950	1,108	1,197	15,605
OPERADOR 3	PLAZO DETERMINADO	950	11,400	950	950	1,108	1,197	15,605
COORDINADOR COMERCIAL	PLAZO DETERMINADO	1,250	15,000	-	-	-	-	15,000
	TOTAL	9,900	118,800	7,950	7,950	9,275	10,017	153,992

Elaboración: Autores de esta tesis

Como se puede apreciar de la Tabla 36, se ha previsto que, por la naturaleza de su trabajo, salvo el contador, el resto de personal incluyendo el administrador ingresará a la empresa con contrato a plazo determinado, con ingreso a planilla y gozando de todos los beneficios de ley.

En el caso de contador, se ha previsto que su labor sea a part time por lo que su contrato será por recibo de honorarios.

No se ha previsto tener una política de incremento de remuneraciones ni bonificaciones extraordinarias al menos en los primeros dos años de operación.

Posteriormente a este plazo, se evaluará la implementación de una política de incremento de remuneraciones a partir de la determinación de KPI con objetivos claros y cuantificables y por el cumplimiento de metas trimestrales.

9.2.5. Capacitación Interna

En el caso del personal de operaciones, se ha previsto desarrollar un programa de capacitación interna en control de calidad y manejo de productos alimentarios en convenio con la Gerencia Regional de Trabajo y Promoción del Empleo a través de su Oficina de Capacitación y con convenio con la Gerencia Regional de Producción a través de su Oficina de Control de Calidad y Desarrollo de Productos Envasados.

9.3. Conclusiones del Capítulo

- La estructura organizacional estará encabezada por un Administrador, con dos líneas de trabajo complementarias: i) Comercial y ii) Operativa.
- En relación a la política remunerativa: i) **Administrador:** Contrato con ingreso a planilla, con una remuneración mensual de S/3,800.00, ii) **Coordinador comercial:** Contrato con ingreso a planilla, con una remuneración mensual de

S/2,000.00, iii) **Contador (Part Time):** Contrato por servicios profesionales, con una remuneración mensual de S/700.00, iv) **Conductor / Distribuidor:** Contrato con ingreso a planilla, con una remuneración mensual de S/1,100.00, v) **Responsable de Control de Calidad / Operador 1:** Contrato con ingreso a planilla, con una remuneración mensual de S/1,300.00, vi) **Operador 2:** Contrato con ingreso a planilla, con una remuneración mensual de S/950.00 y vii) **Operador 3:** Contrato con ingreso a planilla, con una remuneración mensual de S/950.00.

- Se ha previsto desarrollar un programa de capacitación para el personal operativo enfocado a control de calidad y manejo de productos alimentarios en convenio con la Gerencia Regional de Trabajo y Promoción del Empleo a través de su Oficina de Capacitación y con convenio con la Gerencia Regional de Producción a través de su Oficina de Control de Calidad y Desarrollo de Productos Envasados.

CAPÍTULO X. PLAN FINANCIERO

El capítulo 11 desarrolla el plan financiero del proyecto. Incluye la determinación de la inversión inicial, el costo de ventas, la proyección de ventas a 8 años, al igual que el flujo de caja y el estado de resultados. Finalmente calcula el VAN y el TIR.

10.1. Consideraciones Generales

El desarrollo del proyecto plantea considerar 2 componentes en la inversión: El primero referido a la inversión propiamente dicha, que incluye los ítems de a) Equipo e informática, b) Muebles y enseres, c) Acondicionamiento, d) Maquinaria y e) Intangibles.

El segundo referido a la necesidad de provisionar un capital inicial de trabajo.

10.2. Inversión

A partir de lo señalado, se ha proyectado una inversión inicial de S/137,845.11, cuyo detalle se muestra en la Tabla 37.

Tabla 37

Inversiones

INVERSION		
DETALLE	MONEDA	CANTIDAD
EQUIPO DE COMPUTO	S/	7,600.00
CABLEADO Y COMUNICACIÓN	S/	4,000.00
EQUIPOS E INFORMATICA	S/	11,600.00
MUEBLES	S/	6,800.00
ENSERES		1,750.00
MUEBLES Y ENSERES	S/	8,550.00
ACONDICIONAMIENTO DEL LOCAL	S/	11,500.00
CERCO PERIMETRICO ELECTRICO DE SEGURIDAD	S/	4,800.00
ACONDICIONAMIENTO	S/	16,300.00
CAMIONETA VAN PARA DISTRIBUCION	S/	28,500.00
VEHÍCULOS Y TRANSPORTACIÓN	S/	28,500.00
MONTACARGA MANUAL HIDRAULICO	S/	3,900.00
BALANZA	S/	2,950.00
MAQUINARIA	S/	6,850.00
LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO	S/	500.00
MARKETING Y PUBLICIDAD		24,200.00
INTANGIBLES	S/	24,700.00
CAPITAL DE TRABAJO	S/	41,345.11
TOTAL INVERSIÓN	S/	137,845.11

Elaboración: Autores de esta tesis

De la Tabla 37 se puede apreciar que la inversión inicial incluye 6 ítems definidos de la siguiente forma:

Equipos e informática, que incluye los equipos de cómputo necesarios, así como el cableado y los sistemas de comunicación.

Muebles y enseres, que en este caso está referido a todo el inmobiliario necesario para implementar inicialmente la empresa.

Acondicionamiento, referido al acondicionamiento propiamente dicho del local que incluye también los elementos necesarios para su funcionamiento y el cerco perimétrico eléctrico de seguridad del local de la empresa.

Vehículos y transportación, referido a la compra de una camioneta van para la distribución del producto.

Maquinaria, en este caso se refiere al equipo de montacargas para la movilización y/o desplazamiento interno del producto y al sistema de balanza para pesar el producto final.

Intangibles, en este caso incluye la licencia de funcionamiento, autorizaciones sanitarias y cualquier otro requisito necesario para el buen funcionamiento de la empresa a nivel de autorizaciones otorgadas por instituciones públicas. Adicionalmente están los gastos de promoción, marketing y publicidad de la empresa y los gastos de representación vinculados a los costos de presentación de la empresa ante sus clientes y proveedores.

Capital de trabajo, está referido al monto inicial de capital que será empleado en gastos menores referidos a la operación y que pudieran ser requeridos de forma imprevista y cuya falta podría generar percances o inconvenientes a la operación inicial; además el capital de trabajo debe poder cubrir la inversión inicial en materia prima e insumos para la operación del negocio. La determinación del capital de trabajo para el primer año de operaciones se obtiene a través de la siguiente fórmula:

La fórmula es:

$$KT = AC - PC$$

En donde:

KT: Capital de trabajo.

AC: Activo Corriente.

PC: Pasivo Corriente.

Reemplazando (con información del primer año de operaciones):

$$KT = AC - PC$$

$$KT = 641,647 - 682,992$$

$$KT = -41,345$$

$$KT = 41,345$$

En el apartado de Anexos se incluye la cotización del vehículo de distribución (Anexo 01), el montacargas (Anexo 02) y el sistema de balanza (Anexo 03).

10.3. Proyecciones

A continuación, se han construido las diferentes proyecciones pertinentes a este apartado, lo que incluye, ingresos, costos y ventas.

10.3.1. Proyección de Ingresos

Esta referido a la proyección de ventas de la empresa y que en este caso están íntimamente vinculadas a la capacidad de lograr incorporar clientes dentro de la cadena comercial de la empresa. Las proyecciones de ingresos están basadas en la prospección de clientes que la empresa ha realizado, tomando en cuenta la demanda de producto que pudieran requerir en el tiempo. La proyección de ventas se realiza a partir del pronóstico de demanda que se prevé para el proyecto y que incluye un match entre el volumen de ventas (clientes) y el precio de ventas.

Se debe establecer primero la proyección de clientes que la empresa espera lograr dentro del primer año de operación; en este caso se espera concretar no menos de 8 operaciones de venta con clientes que cumplan los requisitos de venta del negocio. Esta misma proyección prevé lograr un total de 12 clientes estables para el segundo año de operación y 17 clientes estables para el tercer año de operación de la empresa.

- Unidad de venta: Paquete por 180 unidades.
- Peso promedio por paquete: 12.3 Kilogramos.

En las Tablas 38, 39 y 40 se aprecia la proyección de ventas para los primeros tres años de operación de la empresa.

Tabla 38***Proyección de ventas - Año 1***

AÑO 1: VENTAS ANUALES (UNIDAD: PAQUETE DE 180 HUEVOS)														
	SEMANA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL AÑO 1
CLIENTE 1	20	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1,056
CLIENTE 2	20	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1,056
CLIENTE 3	22		88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	968
CLIENTE 4	22		88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	968
CLIENTE 5	22		88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	968
CLIENTE 6	22			88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	880
CLIENTE 7	22			88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	880
CLIENTE 8	22			88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	880
CLIENTE 9	22				88	88	88	88	88	88	88	88	88	792
CLIENTE 10	22				88	88	88	88	88	88	88	88	88	792
CLIENTE 11	22				88	88	88	88	88	88	88	88	88	792
TOTAL PAQUETES		176	440	704	968	968	968	968	968	968	968	968	968	10,032
TOTAL KG. DE HUEVOS		2,165	5,412	8,659	11,906	11,906	11,906	11,906	11,906	11,906	11,906	11,906	11,906	123,394

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 39

Proyección de ventas - Año 2

AÑO 2: VENTAS ANUALES (UNIDAD: PAQUETE DE 180 HUEVOS)														
	SEMANA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL AÑO 2
CLIENTE 1	22	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1,056
CLIENTE 2	22	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1,056
CLIENTE 3	22	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1,056
CLIENTE 4	22	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1,056
CLIENTE 5	22	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1,056
CLIENTE 6	22	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1,056
CLIENTE 7	22	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1,056
CLIENTE 8	22	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1,056
CLIENTE 9	22	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1,056
CLIENTE 10	22	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1,056
CLIENTE 11	22	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1,056
CLIENTE 12	22	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1,056
CLIENTE 13	22	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1,056
CLIENTE 14	22			88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	880
CLIENTE 15	22			88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	880
TOTAL PAQUETES		1,144	1,144	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	15,488
TOTAL KG. DE HUEVOS		14,071	14,071	16,236	16,236	16,236	16,236	16,236	16,236	16,236	16,236	16,236	16,236	190,502

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 40

Proyección de ventas - Año 3

AÑO 3: VENTAS ANUALES (UNIDAD: PAQUETE DE 180 HUEVOS)														
	SEMANA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL AÑO 3
CLIENTE 1	22	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1,056
CLIENTE 2	22	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1,056
CLIENTE 3	22	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1,056
CLIENTE 4	22	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1,056
CLIENTE 5	22	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1,056
CLIENTE 6	22	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1,056
CLIENTE 7	22	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1,056
CLIENTE 8	22	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1,056
CLIENTE 9	22	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1,056
CLIENTE 10	22	88	88	88	88	88	80	80	80	80	80	80	80	1,000
CLIENTE 11	22	88	88	88	88	88	80	80	80	80	80	80	80	1,000
CLIENTE 12	22	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1,056
CLIENTE 13	22	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1,056
CLIENTE 14	22	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1,056
CLIENTE 15	22	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1,056
CLIENTE 16	22	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1,056
CLIENTE 17	22		88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	968
CLIENTE 18	22		88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	968
CLIENTE 19	22			88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	880
CLIENTE 20	22			88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	880
CLIENTE 21	22			88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	880
CLIENTE 22	22			88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	880
TOTAL PAQUETES		1,408	1,584	1,936	1,936	1,936	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	22,240
TOTAL KG. DE HUEVOS		17,318	19,483	23,813	23,813	23,813	23,616	23,616	23,616	23,616	23,616	23,616	23,616	273,552

Elaboración: Autores de esta tesis

De las Tablas 38, 39 y 40 precedentes se aprecian que su construcción ha partido del cálculo de demanda para 11, 15 y 22 empresas respectivamente. Ello incluye las compras por cada cliente, mes a mes.

Luego se puede realizar la proyección de ventas anual de la empresa, considerando para ello un costo inicial, un precio de venta y un volumen proyectado.

Además, a partir del cuarto año, se ha previsto un crecimiento en las ventas de no menos del 5% anual, tal como se aprecia en la Tabla 41. El incremento interanual de 5% a partir de año 4 hasta el año se fundamenta en el número de clientes nuevos que se capten.

Tabla 41*Proyección de ventas*

PROYECCION DE VENTAS					
PROYECCION DE VENTAS - (S/)					
VOLUMENES DE VENTA	PERIODO ANUAL				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Huevo seleccionado en Kg.	123,394	190,502	273,552	287,230	301,591
Volumen Total en KG	123,394	190,502	273,552	287,230	301,591
Valor de Venta por KG en S/	5.20	5.20	5.28	5.28	5.36
(Huevo envasado)					
Ingreso Ventas - Huevo envasado en S/	641,646.72	990,612.48	1,443,807.46	1,515,997.83	1,615,674.69
Ingreso Total por Ventas en S/	641,646.72	990,612.48	1,443,807.46	1,515,997.83	1,615,674.69

Elaboración: Autores de esta tesis

De la Tabla 41 se puede apreciar que el precio de venta se modifica cada dos años, empezando con S/5.20 por kilogramo para el primer año y terminando en el año 5 con S/5.36 por kilogramo de huevo.

10.3.2. Proyección de Gastos y Costos

En primer lugar, se debe establecer el costo de individual de algunos elementos importantes como es el caso de: i) Huevo de granja, ii) Envase de plástico para un kilo de huevo (para efectos prácticos, los envases son para 30 huevos, es decir, aproximadamente para dos kilos de huevos; se aprecia mejor en el Anexo 04), iii) Etiqueta con nomenclatura y iv) Transporte de la granja a la planta.

El detalle se muestra en la Tabla 42.

Tabla 42

Costeos varios

COSTOS VARIOS				
PARA 1 KILO DE HUEVO ENVASADO (S/)				
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	PRECIO	CANT.	TOTAL S// Kg.
HUEVO EN GRANJA	KG	3.05000	1.0340	3.15
ENVASE DE PLÁSTICO PARA UN KILO	UNIDAD	0.11725	1.0000	0.12
ETIQUETA CON NOMENCLATURA	UNIDAD	0.06000	1.0000	0.06
TRANSPORTE DE GRANJA A LA PLANTA	UNIDAD	0.11000	1.0000	0.11

Elaboración: Autores de esta tesis

Luego se debe establecer el costo de ventas de la producción, considerando para ello una estructura inicial que incluye los costos fijos y los costos variables de la producción.

El detalle se muestra en la Tabla 43.

Tabla 43

Costo de ventas

COSTO DE VENTAS - DETALLE					
COSTO DE VENTAS (S/)					
DETALLE	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
COSTO FIJO					
GASTOS DE OPERACIÓN	7,440	7,440	7,440	7,440	7,440
ALQUILER DEPÓSITO / OFICINA	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
DEPRECIACIÓN	38,100	13,400	13,400	13,400	10,500
LIMPIADO Y SELECCIONADO	51,744	51,744	51,744	51,744	51,744
EMPACADO Y ETIQUETADO	15,605	15,605	15,605	15,605	15,605
DISTRIBUCIÓN AL CLIENTE	16,427	16,427	16,427	16,427	16,427
TOTAL COSTO FIJO	189,316	164,616	164,616	164,616	161,716
COSTO VARIABLE					
HUEVO EN GRANJA	389,146	600,787	862,701	905,836	951,128
ENVASE DE PLÁSTICO PARA UN KILO	14,468	22,336	32,074	33,678	35,362
ETIQUETA CON NOMENCLATURA	7,404	11,430	16,413	31,595	33,175
TRANSPORTE DE GRANJA A LA PLANTA	13,573	20,955	30,091	31,595	33,175
TOTAL COSTO VARIABLE	424,591	655,509	941,279	1,002,704	1,052,839
TOTAL COSTO DE VENTAS	613,907	820,125	1,105,895	1,167,320	1,214,555

Elaboración: Autores de esta tesis

De la Tabla 43 se aprecia que el costo de ventas incluye lo que son costos fijos y costos variables; los primeros se refieren a los costos de operación fijos del negocio mientras que los segundos dependen del volumen de ventas del negocio.

Luego se deben tener en cuenta los gastos de ventas y los gastos de administración relacionados a la cooperación del negocio. El detalle se muestra en la Tabla 44.

Tabla 44***Gastos de ventas y de administración***

GASTOS DE VENTAS Y ADMINISTRATIVOS								
GASTOS DE VENTA (S/)								
DESCRIPCIÓN	VINCULACIÓN	MENSUAL	ANUAL	GRATIF. JUL.	GRAT. DIC.	CTS	ESSALUD	TOTAL
COORDINADOR COMERCIAL	CONTRATADO	2,000	24,000	2,000	2,000	2,333	2,520	32,853
TOTAL								32,853

GASTOS DE ADMINISTRATIVOS (S/)								
DESCRIPCIÓN	VINCULACIÓN	M. MENSUE	M. ANUA	GRATIF. JUL.	GRAT. DIC.	CTS	ESSALUD	ANUAL
ADMINISTRADOR	CONTRATADO	3,800	45,600	3,800	3,800	4,433	4,788	62,421
CONTADOR	POR RECIBO DE HONORARIOS	700	8,400	-	-	-	-	8,400
CONDUCTOR / DISTRIBUIDOR	CONTRATADO	1,000	12,000	1,000	1,000	1,167	1,260	16,427
OPERADOR 1 / CONTROL DE CALIDAD	CONTRATADO	1,250	15,000	1,250	1,250	1,458	1,575	20,533
OPERADOR 2	CONTRATADO	950	11,400	950	950	1,108	1,197	15,605
OPERADOR 3	CONTRATADO	950	11,400	950	950	1,108	1,197	15,605
TOTAL								138,992

Elaboración: Autores de esta tesis

De la Tabla 44 se aprecia que, como ya se ha explicado en el capítulo de recursos humanos, serán 7 trabajadores los que inicien operaciones en el proyecto, 6 de los cuales irán a planilla con todos los beneficios (administrador, coordinador comercial, conductor / distribuidor, operador / control de calidad, operador 2 y operador 3). El contador tendrá contrato por recibo de honorarios.

10.4. Financiamiento y sus Fuentes

Como ya se ha señalado, el monto inicial de la inversión es igual a S/137,845.11; monto que será financiado al 100% por los cuatro integrantes del grupo en partes iguales, es decir, S/34,461.28 de inversión por persona.

10.5. Estados Financieros

Para efectos del análisis financiero del proyecto, se ha previsto realizar la proyección de dos estados financieros estratégicos: i) Estado de resultados y ii) Flujo de caja.

10.5.1. Estado de Resultados proyectado

Incluye la proyección de ventas y los costos de ventas para determinar primero el margen de contribución; luego se incluyen los gastos administrativos y de ventas para definir la utilidad operativa.

Luego se establece la depreciación para lograr la utilidad antes de participaciones e impuestos; luego se calcula el impuesto a la renta y llega finalmente a la utilidad neta de la operación.

En la Tabla 45 se muestra el detalle descrito, así como la determinación de dos ratios de rentabilidad: a) Utilidad operativa / ventas netas y b) Utilidad neta / ventas netas.

Tabla 45

Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
ESTADO DE RESULTADOS (S/)					
DETALLE	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	543,768	839,502	1,223,566	1,284,744	1,369,216
Costo de ventas	523,246	709,845	952,022	1,004,078	1,043,665
Margen de contribución	20,522	129,657	271,543	280,666	325,551
Gastos de venta	42,787	65,778	69,404	69,981	70,779
Gastos de administración	70,821	70,821	70,821	70,821	70,821
Utilidad Operativa	- 93,086	- 6,942	131,318	139,863	183,950
Total otros ingresos	-	-	-	-	-
Total otros egresos	-	-	-	-	-
Depreciación	38,100	13,400	13,400	13,400	10,500
Utilidad antes de Part. e Impuestos	- 131,186	- 20,342	117,918	126,463	173,450
Impuesto a la Renta (28%)	-	-	33,017	35,410	48,566
Utilidad Neta	- 131,186	- 20,342	84,901	91,054	124,884
Ratios de Rentabilidad					
Utilidad Operativa / Ventas Nentas	-17.12%	-0.83%	10.73%	10.89%	13.43%
Utilidad Neta / Ventas Netas	-24.13%	-2.42%	6.94%	7.09%	9.12%

Elaboración: Autores de esta tesis

De la Tabla 45 precedente se debe establecer que para efectos del cálculo de la depreciación se han considerado para ellos los porcentajes empleados regularmente en estos casos: i) 25% anual para equipos e informática, ii) 10% anual para muebles y enseres, iii) 20% anual para acondicionamiento, iv) 10% anual para maquinaria, v) 20% anual para vehículos y transportación y vi) 100% anual para intangibles.

El detalle de la aplicación de la depreciación se muestra en la Tabla 46.

Tabla 46

Depreciación

DEPRECIACION					
DESCRIPCIÓN DE LA DEPRECIACIÓN (S/)					
DETALLE	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipos e informática 25%	2,900	2,900	2,900	2,900	-
Muebles y enseres 10%	855	855	855	855	855
Acondicionamiento 20%	3,260	3,260	3,260	3,260	3,260
Vehículos y transportación 20%	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700
Maquinaria 10%	685	685	685	685	685
Intangibles 100%	24,700	-	-	-	-
Total Depreciación	38,100	13,400	13,400	13,400	10,500

Elaboración: Autores de esta tesis

10.5.2. Flujo de Caja Proyectado

El flujo de caja incluye para el año 0 el valor total de la inversión inicial que es de S/137,845.11. Entre los años 1 y 5 se calculan las proyecciones de venta de huevo envasado.

A nivel de los egresos se incluyen: i) Costo de producción, ii) Gastos de administración, iii) Gastos de venta, iv) Otros gastos, v) Impuestos y vi) Depreciación.

Además, se incluye el flujo neto, el valor de recuperación de los bienes (al finalizar el décimo año de proyección) el flujo neto final y la recuperación de la inversión. El detalle se muestra en la Tabla 47.

Tabla 47

Flujo de caja

FLUJO DE CAJA						
FLUJO DE CAJA (S/)						
DETALLE	Año 0	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Inversión	- 137,845					
Ventas de huevo envasado		641,647	990,612	1,443,807	1,515,998	1,615,675
Total Ingresos por Ventas	- 137,845	641,647	990,612	1,443,807	1,515,998	1,615,675
EGRESOS						
Costo de producción		513,619	739,285	1,025,055	1,086,480	1,136,615
Gastos de administración		135,861	135,861	135,861	135,861	135,861
Gastos de venta		32,853	53,053	53,053	53,053	53,053
Gastos de promoción (Descuentos)		5,133	7,925	11,550	12,128	12,925
Gastos de certificación ISO anual		4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Impuestos		-	-	33,017	35,410	48,566
Depreciación		38,100	13,400	13,400	13,400	10,500
Total Egresos		730,367	954,325	1,276,737	1,341,133	1,402,322
Flujo Neto (1)	- 137,845	- 88,720	36,288	167,071	174,865	213,353
Valor de recuperación de los bienes						16,300
Flujo Neto (Final)	- 137,845	- 88,720	36,288	167,071	174,865	229,653
Recuperación de la Inversión	- 137,845	- 226,565	- 190,278	- 23,207	151,658	381,311
Módulo de IGV						
IGV recibido		97,878	151,110	220,242	231,254	246,459
IGV pagado		- 76,205	- 111,855	- 156,000	- 165,458	- 173,228
IGV a pagar		21,674	39,255	64,241	65,795	73,231
Crédito Fiscal	14,644					
IGV neto		7,030	39,255	64,241	65,795	73,231

Elaboración: Autores de esta tesis

De acuerdo con los resultados que se muestran en la Tabla 47, los primeros dos años generan un resultado negativo. Es recién que a partir del tercer año el flujo neto es positivo.

Adicionalmente se ha incluido S/16,300 por concepto de recupero de los bienes incluido en las inversiones, teniendo en cuenta el plazo de 5 años.

10.6. Punto de Equilibrio

Para establecer las metas de desarrollo, se debe determinar el punto de equilibrio o break even point, el cual será medido en unidades (kg. de huevo) y será proyectado para los 8 años de evaluación inicial del proyecto.

La fórmula del punto de equilibrio es:

$$PE = CFT / (PU - CVU)$$

En donde:

- PE: Punto de equilibrio.
- CFT: Costos fijos totales.
- PU: Precio unitario de venta.
- CVU: Costo variable unitario.

La Tabla 48 contiene el cálculo del punto de equilibrio para los 8 años.

Tabla 48

Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO (EXPRESADO EN KILOGRAMOS)					
VARIABLE	PERIODO ANUAL				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos fijos totales (CFT)	189,316.00	164,616.00	164,616.00	164,616.00	161,716.00
Costos variables totales (CVT)	424,591.21	655,509.23	941,278.75	1,002,704.17	1,052,839.38
Unidades (U)	123,393.60	190,502.40	273,552.00	287,229.60	301,591.08
Costo variable por unidad (CVU)	3.44	3.44	3.44	3.49	3.49
Precio de Venta (PVU)	5.20	5.20	5.20	5.20	5.20
Punto de Equilibrio (PE)	107,624.00	93,582.33	93,582.33	96,320.18	94,623.33

Elaboración: Autores de esta tesis

De la Tabla 48 se aprecia que el punto de equilibrio medido en kilogramos de huevo pasa de ser 107,624.00 kilogramos para el primer año y pasa a 94,623.33 kilogramos en el quinto año.

10.7. Análisis financiero

El análisis financiero incluye la determinación del costo de oportunidad empleado para la evaluación del proyecto y los indicadores de rentabilidad del proyecto (VAN y TIR).

10.7.1. Costo de Oportunidad

Para realizar el cálculo del VAN y de la TIR, de acuerdo con el consenso de los accionistas se ha previsto establecer la tasa de descuento a partir del costo de oportunidad que tendría el total de la inversión si fuese depositado en una entidad bancaria o microfinanciera, libre de riesgos. Esta tasa de rendimiento bancario no puede ser mayor a 7% pero a ello habría que sumarle la tasa de riesgo por el tipo de inversión. Ello resulta en una tasa de descuento de 15.5%.

10.7.2. Indicadores de Rentabilidad del Proyecto

Los indicadores para el análisis son: i) el Valor Actual Neto (VAN) y ii) la Tasa Interna de Retorno (TIR). El detalle se muestra en la Tabla 49.

Tabla 49

Cálculo del VAN y del TIR

Nombre del proyecto a Evaluar	Alternativa A	
Tasa de descuento	15.5%	
	Alternativa A	Alternativa A
<i>Período</i>	<i>Flujo de Fondos</i>	RESULTADO
0	-\$137,845	TIR 32.62%
1	-\$88,720	VAN (S/) 130,961.52
2	\$36,288	
3	\$167,071	
4	\$174,865	
5	\$229,653	

Elaboración: Autores de esta tesis

10.8. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad financiera contribuirá con la toma de decisiones del proyecto, a partir del cálculo de los nuevos valores del VAN y el TIR, en función a cambio de diferentes variables que, para el caso del proyecto, las variables son:

- Inversión total.
- Precio de compra de kilogramo de huevo (insumo).
- Ventas totales.

Adicionalmente cabe precisar que las variaciones en las variables han sido en total 6; 3 positivas (incremental de 2.5%, 5.0% y 7.5% respectivamente) y 2 negativas (decremental de -2.5%, -5.0% y -7.0% respectivamente). El cálculo se realiza en la Tabla 50.

Tabla 50

Análisis de sensibilidad

ANALISIS DE SENSIBILIDAD			
Nuevo valor del indicador			
Variable	Cambio en variable	VAN (S/)	TIR (%)
1. Inversión total	7.0%	121,312.36	30.85%
	5.0%	124,069.26	31.34%
	2.5%	127,515.39	31.98%
	0.0%	130,961.52	32.62%
	-2.5%	134,407.65	33.92%
	-5.0%	137,853.77	33.97%
	-7.0%	140,610.68	34.54%
2. Precio de kilogramo de huevo	7.0%	-35,659.05	11.13%
	5.0%	11,946.82	16.99%
	2.5%	71,454.17	24.59%
	0.0%	130,961.52	32.62%
	-2.5%	190,468.86	41.24%
	-5.0%	249,976.21	50.61%
	-7.0%	297,582.09	58.81%
3. Ventas totales	7.0%	277,655.33	61.99%
	5.0%	235,742.81	51.83%
	2.5%	183,352.16	41.36%
	0.0%	130,961.52	32.62%
	-2.5%	78,570.87	25.12%
	-5.0%	26,180.22	18.53%
	-7.0%	-15,732.29	13.76%

Elaboración: Autores de esta tesis

De la Tabla 50 precedente se puede concluir:

- En relación con los cambios en la inversión:
 - El proyecto es poco sensible a un cambio en la inversión.
- En relación con los cambios en el precio del kg. de huevo:
 - El proyecto es muy sensible al cambio en el precio de la materia prima (huevo).
- En relación con los cambios en las ventas totales:
 - Genera cambios directamente proporcionales, por lo que el proyecto es sensible de acuerdo con el escenario.

10.8.1. Caso Especial de Sensibilidad

Se trata de determinar el grado de sensibilidad del proyecto al precio de venta del kilogramo de huevo.

- Con un precio inicial de S/5.20 por kilogramo, el VAN es S/130,961.52 y el TIR es 32.62%.
- El precio de venta puede reducirse hasta S/5.03 por kilogramo, es decir S/0.17 en cuyo caso el VAN es S/7,014.07 y el TIR es 16.38%.

10.9. Análisis de Escenarios

El análisis de escenarios del proyecto permitirá evaluar eventos futuros y considerar, eventualmente, posibles estrategias. Para efectos del presente proyecto, se han considerado las siguientes variables:

- Inversión total.
- Precio de compra de kilogramo de huevo (insumo).
- Precio de venta de kilogramo de huevo procesado (producto terminado).
- Volumen de venta.

10.9.1. Escenario Optimista

En este escenario, se contempla que la inversión inicial permanece igual, el precio de compra de kilogramo de huevo (insumo) disminuye en 10%, el precio de venta de kilogramo de huevo procesado disminuye en 7% y el volumen de venta aumenta en 5%. El detalle se muestra en la Tabla 51.

Tabla 51***Escenario optimista***

Escenario 1: Optimista			
Variable	Efecto	VAN (S/)	TIR (%)
1. Inversión total	Permanece igual	197,173.18	45.23%
2. Precio de kilogramo de huevo	Disminuye en 10%		
3. Precio de venta de kilogramo de huevo procesado	Disminuye en 7%		
4. Volumen de venta	Aumenta en 5%		

Elaboración: Autores de esta tesis

10.9.2. Escenario más Probable

En este escenario, las variables permanecen constantes pues se trata de los valores proyectados para el proyecto. El detalle se muestra en la Tabla 52.

Tabla 52***Escenario más probable***

Escenario 2: Más probable			
Variable	Efecto	VAN (S/)	TIR (%)
1. Inversión total	Permanece igual	130,961.52	32.62%
2. Precio de kilogramo de huevo	Permanece igual		
3. Precio de venta de kilogramo de huevo procesado	Permanece igual		
4. Volumen de venta	Permanece igual		

Elaboración: Autores de esta tesis

De la Tabla 52 precedente se puede apreciar que, en el escenario ideal o más probable, los resultados del VAN y del TIR, son los establecidos en el proyecto.

10.9.3. Escenario Pesimista

En este escenario, se contempla que la inversión inicial permanece igual, el precio de compra de kilogramo de huevo (insumo) aumenta en 6%, el precio de venta

de kilogramo de huevo permanece igual y el volumen de venta disminuye en 5%. El detalle se muestra en la Tabla 53.

Tabla 53

Escenario pesimista

Escenario 3: Pesimista			
Variable	Efecto	VAN (S/)	TIR (%)
1. Inversión total	Permanece igual	-111,781.73	3.05%
2. Precio de kilogramo de huevo	Aumenta en 6%		
3. Precio de venta de kilogramo de huevo procesado	Permanece igual		
4. Volumen de venta	Disminuye en 5%		

Elaboración: Autores de esta tesis

De la Tabla 53 precedente se puede apreciar que los resultados son negativos para el proyecto, tanto en el VAN como en el TIR.

10.10. Plan de contingencia

10.10.1. Consideraciones

En todo proyecto es pertinente prever las acciones que se tomarán en el caso que los resultados esperados no se den en el tiempo. En tal sentido, se ha previsto un plan de contingencia para el proyecto que evalúa 3 situaciones para la toma de decisiones; el indicador de evaluación será el porcentaje de rentabilidad operativa del proyecto.

Se consideran 3 situaciones:

- Situación verde: En donde el resultado es mayor al presupuestado, en cuyo caso se continúa con el proyecto.
- Situación ámbar: En donde el resultado disminuye en 10% respecto al presupuestado, en cuyo caso se revisará y analizarán las variables para realizar los ajustes correspondientes; el análisis está relacionado con el grado de sensibilidad que tiene el proyecto en relación con las siguientes variables:

- Precio de compra de huevo: Si el precio sube por razones ajenas al mermado, el precio de venta no podrá subirse, en cuyo caso se buscarán nuevos proveedores para ajustar esta variable.
- Volumen de la demanda del huevo seleccionado y empacado: Si existe una contracción en la demanda, puede evaluarse la alternativa de reducir costos operativos en personal y realizar una distribución estándar, además de evaluar el ingreso a otros nichos de mercado como el de restaurantes y empresas de comida rápida, cuyos hábitos y actitudes de compra son similares.
- Situación roja: En donde el resultado disminuye en más del 10% respecto al presupuestado en cuyo caso se procederá a evaluar otras alternativas de negocio o como medida extrema se procederá con la liquidación de este.

Hicimos un benchmarking con la empresa colombiana “Huevos Santa Reyes”, la cual se ha especializado en producir huevos dentro de un ambiente enfocado en el bienestar animal con gallinas en semipastoreo (Avícola 11/12/2015 - Empresa colombiana Innova en el Mercado de Huevo). Esta empresa produce y comercializa huevos enteros de gallina y sus productos derivados con los más altos estándares de calidad, con las máximas eficiencias operativas, garantizando productos inocuos, ofreciendo un excelente servicio y cumpliendo con las expectativas de sus clientes y consumidores.

Además, esta empresa compromete de manera permanente a todos sus trabajadores con el mejoramiento de sus procesos, brindándoles conocimientos y habilidades necesarias, dentro del ámbito de la responsabilidad social y del desarrollo sostenible.

Es por ello que el proyecto, ante una situación roja, tiene la alternativa de incursionar en el rubro de crianza de gallinas ponedoras con la finalidad de reducir costos e incrementar la participación de mercado.

En la Tabla 54 se aprecia la evolución del indicador en los 8 años de proyección del proyecto.

Tabla 54***Indicadores de contingencia***

PLAN DE CONTINGENCIA								
VARIABLES	INDICADORES					ACCIONES		
	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5	VERDE	AMBAR	ROJO
PRESUPUESTO DE RENTABILIDAD OPERATIVA - RO								
Si la RO es mayor a ...						Continuar		
Si la RO disminuye en 10% en relación al presupuesto	-17.1%	-0.8%	10.7%	10.9%	13.4%		Revisar	
Si la RO disminuye en más del 10% en relación al presupuesto								Evaluar

Elaboración: Autores de esta tesis

10.11. Conclusiones del Capítulo

En los cálculos, se ha tratado de contemplar escenarios bastante conservadores y prudentes, sin embargo, se espera que las ventas sean mayores. A pesar de ser estrictos en contemplar una demanda bastante baja, en el escenario optimista y en el esperado se han obtenido resultados positivos, sólo en el escenario pesimista, el cual es muy poco probable que ocurra, se han obtenido resultados negativos.

Se ha planteado un escenario para el análisis del proyecto, en donde el costo de oportunidad es de 15.5%.

El VAN es: S/130,961.52

La TIR es: 32.62%.

CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El capítulo 12 y último de la presente tesis, incluye tanto las conclusiones, inferidas del trabajo de investigación, así como las recomendaciones finales, fruto del análisis de los autores de la presente tesis.

11.1. Conclusiones

- Luego de haber hecho el estudio económico financiero, así como la viabilidad técnica, para la creación de una empresa dedicada a la distribución de huevos frescos de granja enfocada a los sectores panadero y pastelero en la ciudad de Arequipa, es que se puede determinar que el proyecto es viable, teniendo resultados favorables.
- En relación con el mercado, se estima que existen 105 empresas vinculadas al negocio con una demanda mensual de 105 mil kilogramos.
- El mercado brinda las siguientes oportunidades:
 - Desarrollo y crecimiento sostenido de los sectores de panadería y pastelería, principales clientes.
 - Crecimiento sostenido en la producción de huevos a nivel nacional y local.
- Las amenazas del mercado son:
 - Capacidad de reacción de la competencia formal.
 - Aumento en la exigencia de los principales clientes, sobre todo en los mercados de panaderías y pastelerías.
 - Tendencia en la concentración de la oferta de huevos en un número menor de granjas.
- Los elementos más importantes de esta demanda son:
 - Requieren de un producto de tamaño, color homogéneo y buena duración del producto.
 - Compran al crédito con 30 días, de forma inter diaria y en la mayoría de los casos el producto es consignado en su local.
 - El precio regular por kilogramo de huevo que se paga a los proveedores es de S/5.20, mayoritariamente.
 - Casi 2/3 de la demanda estaría dispuesto a pagar un precio mayor si se les ofrece un producto estandarizado y homogeneizado.

- Se debe tener en cuenta que los factores clave para elegir un proveedor son: i) Productos de calidad, ii) Stock permanente y iii) Precio adecuado.
- Las estrategias de mercado incluyen: i) Identificación del proyecto dentro del mercado meta, ii) Fidelización y compra frecuente de parte de los clientes, iii) Implementación de marketing digital para difundir las cualidades del proyecto que incluirá las características del producto y la forma de empaque y distribución, iv) Desarrollo de una imagen sólida del proyecto/negocio que transmita solidez, confianza y seriedad a los clientes actuales y potenciales y v) Lograr la presencia sostenida del negocio dentro del mercado meta.
- El proyecto se ubicará en Arequipa, en la zona de Semi Rural Pachacútec, en el distrito de Cerro Colorado.
- El proyecto se implementará bajo el modelo de S.A.C.
- Respecto a la evaluación financiera del proyecto, se ha considerado un escenario con una tasa de descuento de 15.5%, y se ha obtenido un VAN de S/130,961.52 y un TIR de 32.62%.

11.2. Recomendaciones

- Considerando que se trata de un mercado atractivo y teniendo en cuenta que la evaluación del proyecto muestra un resultado positivo, al igual que el análisis de sensibilidad y de escenarios, las principales recomendaciones del grupo de trabajo se enfocan en:
 - Implementar el proyecto teniendo en cuenta los parámetros establecidos, pero supervisando constantemente el comportamiento de la variable precio de la materia prima (huevo) y el comportamiento de la demanda, ya que la demanda está en evolución constante y se especializa periódicamente por lo que la respuesta del proyecto debe ser inmediata en relación con la calidad del producto entregado y la calidad de los envases reutilizables, para mantener vigente la propuesta de valor del proyecto.
 - El escalamiento del proyecto se debe evaluar como una alternativa de crecimiento y desarrollo, pero monitoreando las variables indicadas; se puede afirmar que el proyecto podría ampliarse a otras ciudades porque las características en la demanda son similares por apreciación de fuentes secundarias.

- Dadas las relaciones con las que se cuentan y la incursión en un mercado tan específico, exigente, y con cierta insatisfacción, existe la oportunidad de crear líneas de negocio complementarias, pues ya se contaría con fuerza de ventas, con las relaciones adecuadas (contactos) y con la capacidad de almacén y distribución dentro de la empresa. Esto permitiría vender productos complementarios como por ejemplo empaques y cajas, harina, u otros insumos o artículos relacionados con el proceso productivo de los clientes de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería. (2018). Obtenido de Boletín de Interés de la Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería (ASPAN): <http://www.aspanperu.com/index.php/noticias/ultimas-noticias>
- Asociación Peruana de Empresas Investigadoras de Mercado. (enero de 2019). Obtenido de Asociación Peruana de Empresas Investigadoras de Mercado / Niveles Socioeconómicos 2018: (<http://www.apeim.com.pe/wpcontent/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2018.pdf>).
- Ballou, R. (2004). Control de la logística y de la cadena de suministros. México, D.F.: Prentice Hall.
- Calleja, F. (. (2014). Contabilidad Administrativa. México: (2° ed.) Pearson Educación.
- Collazos, P. y. (2013). Estudio de factibilidad para el montaje y puesta en marcha de una empresa productora y comercializadora de huevos en el municipio de Mistrató Risaralda. Pereira: Escuela de Tecnología Industrial Mistrató Risaralda, Universidad Tecnológica de Pereira.
- David, F. (2013). Análisis y elección de la estrategia. México D.F.: (14a ed.) Pearson Prentice Hall.
- David, F. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. México: (14° ed.) Pearson Educación.
- Gerencia Regional de Agricultura de Arequipa. (2016). Obtenido de Informe de Investigación desarrollado por la Oficina de Desarrollo de la Gerencia Regional de Agricultura de Arequipa: <https://agroarequipa.gob.pe>
- Gerencia Regional de Agricultura de Arequipa. (diciembre de 2016). Obtenido de Gerencia Regional de Agricultura de Arequipa: <https://agroarequipa.gob.pe>
- Gerencia Regional de Agricultura de Arequipa. (enero de 2019). Obtenido de Boletín Estadístico Bimensual de Gestión Avícola. Oficina de Información de la Gerencia Regional de Agricultura de Arequipa: <https://agroarequipa.gob.pe>
- Gerstman, G. d. (2006). El empaque visionario. Madrid: Compañía Editorial Continental.
- González, L. (2016). Tesis: Plan de negocios para la creación de la empresa pastelería fina “Dulces Suspiros” en la ciudad de Chiclayo. Chiclayo: Escuela de

- Administración Hotelera y de Servicios Turísticos, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Guilló, J. J. (2000). *Calidad total: Fuente de ventaja competitiva*. Murcia: Publicaciones de la Universidad de Alicante.
- Hernández, R. y. (2010). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Horngren, C. (2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*. México: (14° ed.) Pearson Educación.
- Informe Anual 2018. (febrero de 2019). Obtenido de Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería: <https://aspanperu.com>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (octubre de 2018). Obtenido de INEI: Informe Técnico sobre el mercado laboral nacional para el trimestre julio-setiembre de 2018.
- Kotler, P. &. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Leenders, F. (2011). *Administración de compras y abastecimientos*. México: Mc Graw Hill.
- López, M. (2013). *Importancia de la calidad del servicio al cliente*. Ciudad de México: Instituto Tecnológico de Sonora.
- Ministerio de Agricultura y Riego. (enero de 2018). Obtenido de Ministerio de Agricultura y Riego: Boletín Estadístico Mensual de la Producción y Comercialización Avícola. Sistema Integrado de Estadística Agraria. Ministerio de Agricultura y Riego: <https://www.gob.pe/minagri>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (diciembre de 2019). Obtenido de Boletín Estadístico Mensual de la Producción y Comercialización Avícola. Sistema Integrado de Estadística Agraria. Ministerio de Agricultura y Riego: <https://www.gob.pe/minagri>
- Ministerio de Salud. (agosto de 1979). Obtenido de Reglamento del Servicio de Alimentación Colectiva – Resolución Directoral N° 0047-SA/DS del 15 de agosto de 1979 – Ministerio de Salud.
- Ministerio de Salud. (junio de 1963). Obtenido de Reglamento Higiénico Sanitario de Alimentos y Bebidas de Consumo Humano – Decreto Supremo N° 112-63-DGS del 18 de junio de 1963 – Ministerio de Salud.

- Ministerio de Salud. (marzo de 1969). Obtenido de Código Sanitario – Decreto Ley N° 17505 del 18 de marzo de 1969 – Ministerio de Salud.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (noviembre de 1991). Obtenido de Ley de Fomento al Empleo – Decreto Legislativo N° 728 del 8 de noviembre de 1991 – Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (agosto de 2011). Obtenido de Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo – Ley N° 29783 del 12 de agosto de 2011 – Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- Osterwalder, A. &. (2011). Generación de modelos de negocio. México: Deusto.
- Porter, M. E. (2002). Ventaja Competitiva. México: (Grupo Patria Cultural) Alay Ediciones.
- Reporte del Censo Manufacturero 2007. (diciembre de 2007). Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú: <https://www.inei.gob.pe>
- Rojas, J. (2014). Tesis de Postgrado. Panadería Gourmet: Buena Miga – Parte Estratégica y de Mercados. Santiago de Chile: Escuela de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.
- Supermercados CENCOSUD - Tiendas Metro. (s.f.). Obtenido de Informe sobre la calidad del aprovisionamiento de huevo en Arequipa: <https://www.metro.pe>
- Supermercados Peruanos. (febrero de 2019). Obtenido de Jefatura de Insumos Frescos de la Cadena de Supermercados Plaza Vea (con 2 locales y 9 años de experiencia en la ciudad), no logra tener un abastecimiento adecuado y estandarizado de huevos: <https://www.plazavea.com.pe>
- Té Mercaderes - Pastelería Mocca. (Julio de 2019). Obtenido de Informe el abastecimiento inadecuado de huevos para su producción pastelera y de panadería; se ha visto obligado a acudir a los productos de la materia prima de forma directa.: <https://moccadeltemercaderes.com>
- Velásquez, E. (2012). Canales de Distribución Logística. Ciudad de México: Red Tercer Milenio.
- Weinberger, K. (2009). Plan de Negocios: Herramienta para Evaluar la Viabilidad de un Negocio. Lima: USAI – Perú – MYPE Competitiva.
- Zook, C. (2007). Descubra su próximo Core Business. EE. UU.: Harvard Business Review América Latina.