



**Plan de negocios para la implementación de una empresa comercializadora
de huevos pardos para empresas consumidoras con altos estándares de
calidad**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Maestro en Administración
por:**

Ivan Rudy Mucha Auccaise

Luis Alberto Chang Uribe

Gabriel Edward Saavedra Cruzatt

Giovanny José Soler Revatta

Programa de la Maestría en Administración a Tiempo Parcial 60-1

Lima, 04 de Abril del 2018

RESUMEN EJECUTIVO

El huevo de gallina es uno de los componentes más importantes en la alimentación del ser humano, el alto valor nutricional y bajo costo hace que sea apreciado, valorado y considerado como uno de los principales insumos dentro de la dieta diaria. Además, es preferido no sólo como alimento para consumo humano directo, sino también como materia prima o ingrediente para la elaboración de diversos alimentos y/o productos a menor y gran escala. El huevo por su calidad y propiedades funcionales está relacionado con su grado de frescura, por lo que es importante cautelar la conservación de este durante el proceso de comercialización. En el mercado, actualmente, se encuentran huevos frescos que se comercializan sellados, los cuales exhiben fecha de postura y fecha de vencimiento del producto, así como también huevos frescos que no cuentan con sello.

En el análisis de mercado, se ha identificado que existen empresas que demandan huevos con determinadas características, entre las principales se encuentran: tamaño, frescura, sellado, empacado y que además exigen un alto nivel de servicio. Este tipo de clientes valoran más la calidad del producto y servicio en relación al precio y actualmente se encuentran sub atendidos. El mercado es abastecido por productores que a su vez son comercializadores, los cuales cuentan con un producto de calidad, reconocido por el mercado, pero que no ofrecen un servicio diferenciado. El mercado también se abastece por distribuidores, los cuales cuentan con mayor flexibilidad en el servicio sin llegar a cubrir el estándar esperado, pero no cuentan con un producto con las características requeridas.

Uno de los principales factores que caracterizan la industria es la variabilidad del precio, el cual es afectado por externalidades como el precio de los insumos para la alimentación de las gallinas y la volatilidad del tipo de cambio dado que estos insumos se importan casi en su totalidad. Otros factores importantes son la alta informalidad, la poca regulación que existe para la producción y comercialización, así como el

otorgamiento de crédito que es exigido por los clientes como condicionante a la compra.

La idea de negocio surge de la necesidad de cubrir dicho mercado sub atendido, por lo que el presente plan de negocio estará enfocado en la comercialización y distribución de huevos frescos de gallina a empresas que requieran altos estándares de calidad, siendo el negocio de categoría B2B, en donde destaque el servicio personalizado y la entrega de un producto diferenciado, por encima de los estándares de la industria, a un precio ligeramente superior al promedio de mercado.

El mercado objetivo del presente plan de negocio está principalmente conformado por el canal HORECA (Hoteles, Restaurantes y Catering). Las líneas de negocio consideradas son: restaurantes que incluyen hoteles y cadenas de fast food; pastelerías y panaderías; así como empresas de catering que atienden comedores de grandes y medianas corporaciones ubicadas en Lima, proyectos de construcción de gran magnitud y campamentos mineros en sitios remotos.

La producción de huevo a nivel nacional es de 33,000 toneladas mensuales, teniendo una producción anual promedio de 400,000 toneladas. Los productores de huevo a nivel nacional son aproximadamente 350, de los cuales 15 de ellos representan el 80% del total del mercado, entre los que destacan: La Calera con una producción de 100,000 toneladas anuales y una participación de 25%, seguido por Avivel con 40,000 toneladas y 10%, San Fernando con 28,000 toneladas y 7% y Avícola Lescano con 18,000 toneladas y 4.5%. El resto lo conforman medianos y pequeños productores formales e informales. Se proyecta un crecimiento de 4.9% anual en el sector. Del consumo nacional, la ciudad de Lima representa el 48%, siendo el mercado objetivo el 6% representado por 970 toneladas mensuales de huevo.

Teniendo como fundamento las entrevistas realizadas como fuente directa, se determinaron los niveles de demanda en base a la intención de compra manifestada por los potenciales clientes, fijando la meta en atender al 10% del mercado objetivo.

La estrategia del presente plan de negocio se basa en un enfoque de diferenciación, el cual será un factor clave y determinante para alcanzar el éxito en el nicho de mercado identificado. La propuesta de valor se centra en la “satisfacción en la experiencia de compra”, por lo que el objetivo es llegar a ser una empresa proveedora de soluciones en el despacho de huevos, en donde destaquen los atributos

diferenciadores agrupados en tres categorías: proceso de calidad, personalización en el servicio e innovación permanente.

El proceso de calidad se sustenta en la homologación de los proveedores, sellado y desinfección del huevo. La homologación permite asegurar un producto estandarizado, con alto grado de inocuidad y de calidad que certifique los procesos de alimentación de las gallinas, postura y entrega del producto. El sellado permite mejorar la trazabilidad, con información relevante como fecha de postura, número de lote y fecha de consumo preferente, tomando como referencia estándares internacionales. La desinfección mediante tecnología de radiación UV será un proceso novedoso y diferenciador.

La personalización en el servicio implica tener una política de horarios flexibles, tiempos de entrega y empaques de acuerdo a las especificaciones técnicas y requerimientos de los clientes complementándose con la entrega de certificados de análisis microbiológicos que garanticen que el producto se encuentre libre de salmonelosis u otras enfermedades similares.

La innovación permanente permitirá complementar el servicio mediante el desarrollo de una plataforma tecnológica que integre todos los procesos, entre los que destaca un software con una aplicación web y un App móvil para facilitar el proceso y trazabilidad de los pedidos, incluyendo la visualización de facturas, órdenes de compra, certificados, entre otros en tiempo real.

En relación a los proveedores, que deben de ser granjas homologadas se contará con contratos de abastecimiento con volúmenes y precios fijados que permitan a su vez manejar precios con los clientes por periodos mensuales, bimestrales o anuales, evitando que la volatilidad del precio afecte el proceso.

En la evaluación económica se ha demostrado la viabilidad del presente plan de negocio, el periodo de recuperación de la inversión es de tres años, el VANE es de S/. 920,257 y la TIRE obtenida del flujo de caja proyectado es de 40.7% que cubre el Koa del accionista fijado en 21%, lo cual satisface la expectativa de un negocio que ha sido analizado en un escenario esperado bastante conservador. Es importante señalar que en la evaluación económica se incorporó el análisis de escenarios simulando porcentajes de variación en los niveles de inversión, así como en el precio tanto de

compra como de venta, obteniéndose resultados favorables con un escenario optimista altamente rentable, lo cual hace que el plan de negocio sea bastante atractivo.