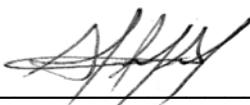




**Plan de negocio para determinar la viabilidad de la elaboración
de un nuevo producto saludable: Hamburguesa de Codorniz
para el mercado de Lima Metropolitana**

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

Luis Oliver Almora Montoya



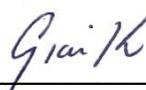
Jorge Luis Montero Caso



José Antonio Veliz Cacho



Gian Eduardo Ku Chung



**Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial
Weekends 04**

Lima, 10 de marzo del 2020

Esta tesis:

**Plan de negocio para determinar la viabilidad de la elaboración
de un nuevo producto saludable: Hamburguesa de Codorniz
para el mercado de Lima Metropolitana**

Ha sido aprobada.

.....
PhD. Lydia Aurora ARBAIZA FERMINI

Jurado

.....
PhD. Carlos Antonio AGUIRRE GAMARRA

Jurado

.....
PhD. Jose Luis Wakabayashi Muroya

Asesor

Universidad ESAN

2020

DEDICATORIA

A mi familia.

Luis Oliver Almora Montoya

A mis padres, esposa e hijo, por acompañarme en el cumplimiento de esta meta
haciendo que el esfuerzo sea más llevadero.

Jorge Luis Montero Caso

Para mi esposa e hijos que siempre estuvieron dispuestos apoyarme en todo lo que
necesitaba!!

Jose Antonio Veliz Cacho

A mis padres, por inculcarme los valores del esfuerzo y la perseverancia para alcanzar
un futuro exitoso a través del estudio.

Gian Eduardo Ku Chung

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	4
LISTA DE FIGURAS	10
LISTA DE TABLAS	10
CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN	14
1.1. Antecedentes	14
1.2. Definición de la Oportunidad de Negocio	14
1.3. Objetivo del Estudio	15
1.3.1. Objetivo general	15
1.3.2. Objetivos específicos	15
1.4. Justificación	15
1.5. Alcance y Restricciones	16
1.5.1. Alcances	16
1.5.2. Restricciones	17
1.6. Contribución	17
1.7. Metodología del Estudio	18
1.7.1. Fuentes secundarias	18
1.7.2. Fuentes primarias	18
1.7.3. Tipo y nivel de investigación	18
1.7.4. Metodología del plan de negocio	18
1.7.5. Esquema general	19
1.8. Resumen	20
CAPITULO 2. MARCO CONCEPTUAL	21
2.1. Hamburguesas	21
2.1.1. Definición	21
2.1.2. Características	21
2.1.3. Nutrición	22
2.1.4. Salud e higiene	24
2.2. Tipos de Hamburguesas	24
2.2.1. Según su origen animal	24
2.2.2. Según su grado de conservación	25
2.2.3. Según su origen productivo	25
2.2.4. Según el procesamiento	26
2.2.5. Según su temperatura de procesamiento	26
2.3. Hamburguesas Altas en Grasas Saturadas y Hamburguesas Saludables	26
2.4. Hamburguesa de Codorniz	26
2.4.1. Propiedades de la carne de codorniz	26
2.4.2. Beneficio nutricional de la carne de codorniz	27
2.4.3. Hamburguesas de carne de codorniz en Lima	28
2.5. Resumen	28

CAPITULO 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	30
3.1. Análisis Interno: Cadena de Valor.....	30
3.2. Análisis del Entorno	31
3.2.1. Macroentorno: Escenarios SEPTTEG.....	32
3.2.1.1. Factores sociales	32
3.2.1.2. Factores económicos.....	34
3.2.1.3. Factores políticos	37
3.2.1.4. Factores tecnológicos.....	37
3.2.1.5. Factores ecológicos.....	38
3.2.1.6. Factores geográficos.....	38
3.2.1.7. Matriz de evaluación de factores externos.....	39
3.2.2. Microentorno: Fuerzas de Porter	41
3.2.2.1. Proveedores	42
3.2.2.2. Nuevos entrantes.....	42
3.2.2.3. Sustitutos	43
3.2.2.4. Clientes	44
3.3. Determinación de oportunidades y amenazas.....	45
3.3.1. Oportunidades	45
3.3.2. Amenazas	46
3.4. Resumen	46
CAPITULO 4. ANÁLISIS DE MERCADO.....	47
4.1. Análisis de la Demanda	47
4.1.1. Demanda de productos saludables	47
4.1.2. Consumo de hamburguesas en Lima	49
4.1.3. Potenciales de mercado	49
4.1.4. Análisis de la competencia.....	50
4.2. Determinación del Mercado Objetivo	53
4.2.1. Análisis de Macro-localización.....	54
4.2.1.1. Búsqueda de la calidad	55
4.2.1.2. Diseño e innovación.....	55
4.2.1.3. Nivel socio económico.....	55
4.2.1.4. Nivel de consumo de alimentos	56
4.2.2. Análisis de Micro-localización	60
4.2.2.1. Cantidad de mercados y supermercados	62
4.2.2.2. Cantidad de habitantes por distrito	62
4.2.2.3. Centralidad respecto a los vecinos.....	62
4.2.2.4. Presencia de la competencia.....	63
4.2.2.5. Vías de acceso.....	63
4.3. Análisis de Ubicaciones de Planta	66

4.4. Resumen	66
CAPITULO 5. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	67
5.1. Metodología del Estudio.....	67
5.1.1. Objetivos del estudio.....	67
5.1.2. Determinación del mercado objetivo	68
5.1.3. Herramientas de investigación	68
5.2. Evaluación Cualitativa: Focus Group.....	69
5.2.1. Técnica del estudio.....	70
5.2.2. Resultados del Focus Group	70
5.2.2.1. Sobre categoría saludable.....	73
5.2.2.2. Beneficios de la comida saludable.....	73
5.2.2.3. Barreras para comer saludable	73
5.2.2.4. Frecuencia con la que consumen carne	73
5.2.2.5. Sobre el mercado – venta de carne.....	74
5.2.2.6. Primera impresión.....	74
5.3. Evaluación Cuantitativa: Encuesta Complementaria en Zona 7.....	75
5.3.1. Determinación de la muestra.....	76
5.3.1.1. Resultados de la encuesta	78
5.3.1.2. Procesamiento de información.....	78
5.4. Determinación del Mercado para Hamburguesas de Codorniz	78
5.4.1. Limitaciones de ingreso a supermercados	78
5.5. Resumen	81
CAPITULO 6. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO	82
6.1. Factores Claves del Éxito	82
6.1.1. Análisis EFE	83
6.1.2. Análisis EFI	85
6.1.3. Ventaja competitiva – Matriz FODA.....	86
6.1.4. Modelo CANVAS.....	89
6.2. Propuesta Estratégica.....	91
6.2.1. Visión.....	92
6.2.2. Misión	92
6.3. Objetivos Estratégicos	92
6.4. Resumen	95
CAPITULO 7. PLAN DE MARKETING	96
7.1. Objetivos.....	96
7.2. Grupo Objetivo	97
7.3. Atributo de Valor	97
7.4. Posicionamiento.....	97
7.5. Estrategia del Plan de Marketing.....	98
7.5.1. Carencia	98

7.5.2. Necesidad.....	98
7.5.3. Motivación.....	99
7.6. Estrategia de Producto.....	99
7.6.1. Personalidad de la marca.....	99
7.6.2. Presentación Premium.....	99
7.6.3. Presentación Económica.....	99
7.7. Estrategia de Precio.....	100
7.7.1. Factores internos influyentes en la fijación de precios.....	100
7.7.1.1. Fijación de precios basada en el valor percibido.....	100
7.7.1.2. Fijación de precios basada en la competencia.....	101
7.7.1.3. Fijación de precios basada en el costo.....	102
7.7.2. Factores externos influyentes en la fijación de precios.....	102
7.8. Estrategia de Distribución.....	103
7.9. Estrategia de Promoción.....	105
7.9.1. Estrategia Publicitaria.....	105
7.9.1.1. Estrategia del mensaje.....	106
7.9.1.2. Selección de medios publicitarios.....	106
7.9.2. Promociones de venta.....	107
7.9.2.1. Actividades de promoción de ventas.....	107
7.9.2.2. Pre-lanzamiento.....	108
7.9.2.3. Lanzamiento.....	109
7.9.2.4. Plan de acción para la estrategia de lanzamiento de La Codorna.....	110
7.9.3. Presupuesto de marketing.....	111
7.9.4. Mercado específico.....	112
7.9.4.1. Activaciones.....	112
7.9.4.2. Promoción del producto.....	112
7.9.4.3. Bundle.....	112
7.9.4.4. Sampling.....	113
7.9.4.5. Influencer.....	113
7.9.4.6. Publireportaje.....	113
7.9.4.7. Redes Social.....	113
7.9.4.8. SEO y SEM.....	113
7.10. Ciclo de Vida del Producto “Hamburguesas de Codorniz”.....	114
7.11. Desarrollo de la marca La Codorna.....	115
7.12. Calidad del Producto.....	116
7.13. Resumen.....	116
CAPITULO 8. PLAN DE OPERACIONES.....	117
8.1. Proveedores.....	117
8.2. Producción.....	117

8.3.	Actividades Primarias	118
8.3.1.	Logística de ingreso	118
8.3.2.	Proceso productivo.....	118
8.3.2.1.	<i>Recepción de aves.....</i>	<i>120</i>
8.3.2.2.	<i>Beneficio de aves y descarnado</i>	<i>120</i>
8.3.2.3.	<i>Principales insumos a emplear en el proceso de elaboración.....</i>	<i>121</i>
8.3.2.4.	<i>Cronograma de Ejecución.....</i>	<i>121</i>
8.3.2.5.	<i>Logística de salida.....</i>	<i>124</i>
8.3.2.6.	<i>Servicio de post-venta.....</i>	<i>124</i>
8.4.	Actividades de Apoyo.....	124
8.4.1.	Infraestructura e instalaciones.....	124
8.4.1.1.	<i>Localización</i>	<i>127</i>
8.4.1.2.	<i>Distribución de planta.....</i>	<i>128</i>
8.4.2.	Tecnología de equipos	129
8.4.3.	Distribución.....	130
8.4.4.	Empaque del producto	130
8.5.	Clientes	130
8.6.	Limitaciones	131
8.7.	Resumen	131
CAPITULO 9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS		132
9.1.	Organización de la Empresa	132
9.2.	Requerimientos de Personal	133
9.3.	Funciones y requerimientos de los puestos de trabajo.....	133
9.4.	Reclutamiento	136
9.5.	Capacitación de Recursos Humanos.....	136
9.6.	Administración del Talento	137
9.7.	Aspectos Legales y Tributarios	139
9.8.	Plan de Responsabilidad Social de Recursos Humanos	141
9.9.	Resumen	141
CAPITULO 10. ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD ECONÓMICO FINANCIERA 142		
10.1.	Supuestos del Plan de Negocios	142
10.2.	Inversiones.....	142
10.3.	Determinación de los Costos	145
10.4.	Gastos	148
10.5.	Deuda y Depreciación.....	151
10.6.	Estados Financieros	153
10.7.	Evaluación Financiera	155

10.8. Análisis de Escenarios	157
10.9. Resumen	158
CAPITULO 11. CONCLUSIONES	159
CAPITULO 12. RECOMENDACIONES	161
CAPITULO 13. ANEXOS.....	162
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	164

LISTA DE FIGURAS

<i>FIGURA 2.1.</i> HAMBURGUESA DE CARNE DE RES.....	25
<i>FIGURA 2.2.</i> HAMBURGUESA DE CARNE DE POLLO	25
<i>FIGURA 3.1.</i> CADENA DE VALOR DE LA PRODUCCIÓN DE HAMBURGUESAS DE CODORNIZ.	30
<i>FIGURA 3.2.</i> EVOLUCIÓN DE LA POBREZA EN EL PERÚ (PORCENTUAL)	32
<i>FIGURA 3.3.</i> DENUNCIAS POR COMISIÓN DE DELITOS EN EL PERÚ.....	33
<i>FIGURA 3.4</i> EVOLUCIÓN DEL PBI (PORCENTUAL).....	34
<i>FIGURA 3.5.</i> EVOLUCIÓN DEL TIPO DE CAMBIO S/ POR USD \$ (PROMEDIO DEL PERIODO)	35
<i>FIGURA 3.6.</i> ANÁLISIS CINCO FUERZAS DE PORTER	41
<i>FIGURA 4.1.</i> MOTIVACIONES A LA HORA DE COMPRAR UN PRODUCTO.....	55
<i>FIGURA 4.2.</i> CONSUMO PROMEDIO ANUAL DE AVES SEGÚN NIVEL SOCIOECONÓMICO (KILOS POR PERSONA)	57
<i>FIGURA 5.1.</i> VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA OFERTA ACTUAL.....	74
<i>FIGURA 5.2.</i> DETERMINACIÓN DEL MERCADO PARA HAMBURGUESAS DE CODORNIZ....	80
<i>FIGURA 6.1.</i> ESCALA DE PUNTUACIONES DEL ANÁLISIS PEYEA.....	95
<i>FIGURA 7.1.</i> FACTORES INTERNOS PARA LA DETERMINACIÓN DEL PRECIO	100
<i>FIGURA 7.2.</i> LISTA DE SUPERMERCADOS EN LA ZONA 7 DE LIMA METROPOLITANA. ..	104
<i>FIGURA 7.3.</i> DIAGRAMA DE GANTT DE ETAPA DE LANZAMIENTO DEL PRIMER AÑO DE LAS HAMBURGUESAS “LA CODORNA”	111
<i>FIGURA 7.4.</i> EMPAQUES PREMIUM Y ECONÓMICA DE LA CODORNA	116
<i>FIGURA 8.1.</i> UBICACIÓN DE LA PLANTA.....	127
<i>FIGURA 8.2.</i> PLANO DE LA PLANTA	128
<i>FIGURA 8.3.</i> RELACIÓN DE EQUIPOS	129
<i>FIGURA 9.1.</i> ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	132
<i>FIGURA 9.2.</i> CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	136
<i>FIGURA 9.3.</i> ESTRATEGIAS DE INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN.....	137
<i>FIGURA 9.4.</i> ASPECTOS LEGALES Y TRIBUTARIOS	140

LISTA DE TABLAS

TABLA 2.1. <i>PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS HAMBURGUESAS</i>	22
TABLA 2.2. <i>COMPOSICIÓN NUTRICIONAL EN HAMBURGUESA DE 100 GR.</i>	23
TABLA 2.3. <i>VALOR NUTRICIONAL DE LA CARNE DE CODORNIZ</i>	23
TABLA 2.4. <i>ANÁLISIS DEL MERCADO: COMPARACIÓN CON CARNES DE OTRAS ESPECIES</i>	24
TABLA 2.5. <i>COMPOSICIÓN NUTRICIONAL DE CARNE DE CODORNIZ (100 GR.)</i>	27
TABLA 2.6. <i>LISTA DE LUGARES QUE VENDEN HAMBURGUESAS EN LIMA</i>	28
TABLA 3.1. <i>VALORES PORCENTUALES DE COSTOS INVOLUCRADOS EN CADA PROCESO DE LA CADENA DE VALOR</i>	31
TABLA 3.2. <i>COMPARATIVO DE BONOS DEL TESORO PÚBLICO</i>	36
TABLA 3.3. <i>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS</i>	40
TABLA 3.4. <i>MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)</i>	45
TABLA 4.1. <i>ESTUDIO DE MERCADO</i>	47
TABLA 4.2. <i>COMPETENCIA ACTUAL</i>	51
TABLA 4.3. <i>AMENAZA DE INGRESO DE SERVICIOS SUSTITUTOS</i>	52
TABLA 4.4. <i>AMENAZA POR RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</i>	53
TABLA 4.5. <i>MOTIVACIONES A LA HORA DE COMPRAR UN PRODUCTO</i>	56
TABLA 4.6. <i>FACTORES DE MACRO LOCALIZACIÓN</i>	57
TABLA 4.7. <i>PUNTUACIONES DE LA MACRO-LOCALIZACIÓN</i>	58
TABLA 4.8. <i>MATRIZ DE MACRO LOCALIZACIÓN</i>	59
TABLA 4.9. <i>FACTORES DE MICRO LOCALIZACIÓN</i>	63
TABLA 4.10. <i>PUNTUACIONES DE LA MICRO-LOCALIZACIÓN</i>	64
TABLA 4.11. <i>MATRIZ DE MICRO LOCALIZACIÓN</i>	65
TABLA 5.1. <i>FICHA TÉCNICA DE ENCUESTA</i>	76
TABLA 5.2. <i>DISTRIBUCIÓN DE ENCUESTAS</i>	77
TABLA 6.1. <i>MATRIZ EFE</i>	84
TABLA 6.2. <i>MATRIZ EFI</i>	85
TABLA 6.3. <i>MATRIZ FODA</i>	87
TABLA 6.4. <i>MODELO CANVAS</i>	90
TABLA 6.5. <i>MATRIZ PEYEA – ESTRATEGIA EXTERNA</i>	93
TABLA 6.6. <i>MATRIZ PEYEA – ESTRATEGIA INTERNA</i>	94
TABLA 7.1. <i>OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING</i>	96

TABLA 7.2. OBJETIVOS DE CORTO MEDIANO Y LARGO PLAZO DEL PLAN DE MARKETING.	97
TABLA 7.3. PRECIOS Y UBICACIÓN DE LA COMPETENCIA	101
TABLA 7.4. PRECIOS REFERENCIALES DE HAMBURGUESAS	102
TABLA 7.5. DETALLE DE PRECIO POR UNIDAD DE PAQUETE	102
TABLA 7.6. RUTAS DE DISTRIBUCIÓN	103
TABLA 7.7. PRESUPUESTO PUBLICITARIO	105
TABLA 7.8. MEDIOS PUBLICITARIOS PARA DESARROLLAR EL MARKETING DIGITAL	106
TABLA 7.9. MEDIOS PUBLICITARIOS PARA DESARROLLAR EL MARKETING TRADICIONAL .	107
TABLA 7.10. PROGRAMA DE DEGUSTACIONES, PRIMER AÑO (EN PAQUETES Y ASUMIENDO QUE EL INICIO DE OPERACIONES SEA EL AÑO 2020).....	107
TABLA 7.11. PERSONAL PARA DEGUSTACIONES (EN SOLES S/)	108
TABLA 7.12. INVERSIÓN EN PRE-LANZAMIENTO	109
TABLA 7.13. MONTOS DE INVERSIÓN EN ETAPA DE LANZAMIENTO	109
TABLA 7.14. PLAN DE ACCIÓN PARA LA ESTRATEGIA DE LANZAMIENTO DE PRODUCTO. ..	110
TABLA 7.15. PRESUPUESTO DE MARKETING.....	112
TABLA 7.16. ESTIMACIÓN DE DEMANDA POR MARKETING	114
TABLA 7.17. CARACTERÍSTICAS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	115
TABLA 8.1. DIAGRAMA DE OPERACIÓN DEL PROCESO	119
TABLA 8.2. INSUMOS PARA LA ELABORACIÓN DE HAMBURGUESAS DE CODORNIZ.....	121
TABLA 8.3. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES	123
TABLA 8.4. CALCULO DE LOS COEFICIENTES DE EVOLUCIÓN	125
TABLA 8.5. CALCULO DE LOS COEFICIENTES DE EVOLUCIÓN	126
TABLA 8.6. RUTAS DE DISTRIBUCIÓN	130
TABLA 9.1. PUESTOS DE TRABAJO	133
TABLA 9.2. TABLA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y REQUERIMIENTOS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO	134
TABLA 9.3. CONTRATACIÓN DE PERSONAL.....	136
TABLA 9.4. ACTIVIDADES DEL PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE RECURSOS HUMANOS	141
TABLA 10.1. INVERSIÓN INTANGIBLE PARA EL PROYECTO	142
TABLA 10.2. INVERSIÓN EN MAQUINARIA.....	143
TABLA 10.3. INVERSIÓN EN MUEBLES	144
TABLA 10.4. INVERSIÓN TANGIBLE	144

TABLA 10.5. <i>INVERSIÓN TOTAL</i>	145
TABLA 10.6. <i>COSTOS DE PRODUCCIÓN PARA HAMBURGUESAS PREMIUM</i>	145
TABLA 10.7. <i>COSTOS DE PRODUCCIÓN PARA HAMBURGUESAS ECONÓMICAS</i>	146
TABLA 10.8. <i>COSTOS DE INSUMOS PARA PRODUCCIÓN</i>	147
TABLA 10.9. <i>COSTOS DE MANO DE OBRA DIRECTA</i>	147
TABLA 10.10. <i>PRESUPUESTO DE COSTOS</i>	148
TABLA 10.11. <i>GASTOS DIRECTOS DE SERVICIOS PARA PRODUCCIÓN</i>	148
TABLA 10.12. <i>GASTOS INDIRECTOS DE SERVICIOS</i>	149
TABLA 10.13. <i>COSTOS DE MANO DE OBRA INDIRECTA</i>	149
TABLA 10.14. <i>PRESUPUESTO DE GASTOS</i>	150
TABLA 10.15. <i>DEUDA</i>	151
TABLA 10.16. <i>DEPRECIACIÓN TANGIBLE</i>	152
TABLA 10.17. <i>DEPRECIACIÓN INTANGIBLE</i>	153
TABLA 10.18. <i>FLUJO DE CAJA</i>	154
TABLA 10.19. <i>ESTADO DE RESULTADOS</i>	155
TABLA 10.20. <i>FLUJO NETO DE FONDOS FINANCIERO</i>	156
TABLA 10.21. <i>RESUMEN DE ESCENARIOS</i>	157

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo hacemos una breve descripción del plan de negocios, dando inicio con los antecedentes donde se explica la idea del negocio, las oportunidades que se identificaron y las ventajas de diversificar la oferta de productos cárnicos con productos como la hamburguesa. También se explica la idea de los autores con el propósito de desarrollar la viabilidad y cumplir los objetivos buscados, además de evaluar los alcances y las limitaciones halladas en el proceso.

1.1. Antecedentes

En el trabajo realizado por Yanguas (2012) se desarrolló un proyecto de negocio para la empresa Codorcol, la cual realiza producción y comercialización de huevos de codorniz en la ciudad de Bogotá, Colombia; el proyecto apuntó a ampliar las actividades de la empresa hacia la producción de embutidos a base de carne de codorniz, debido a que la carne de codorniz posee bajos porcentajes de grasa, de colesterol y de proteínas.

1.2. Definición de la Oportunidad de Negocio

Hoy en día, el mercado de alimentos en el Perú posee pocos proveedores de opciones saludables bajas en grasa; las pocas empresas solo se concentran en la venta de sus productos en restaurantes para un público seleccionado. Además, gracias al crecimiento económico y las bondades del modelo económico que desarrolla el país, una creciente sección de la población cuenta con mayores recursos monetarios que les permite acceder a un estilo de vida más saludable y sofisticada.

Uniendo ambas partes, se delimita una idea de negocio clara, la cual se basa en elaborar y comercializar el producto de hamburguesas a base de carne de codorniz en dos líneas de producción: la presentación Premium y la Económica. Ambas poseen altos valores nutricionales y brinda una satisfacción al paladar al consumirse, la que será ofrecida mediante un diseño moderno y con una propuesta innovadora. Cabe resaltar que las empresas enfrentan a una nueva generación de clientes, que cada vez exigen ciertos parámetros como la calidad del diseño, la presentación del empaque y el efecto que causa en la naturaleza. El acceso a información, la publicidad a través de redes

sociales, eventos y campañas para compartir la propuesta fortalecerán la idea de negocio y lograrán posicionarla entre las preferidas de los consumidores.

1.3. Objetivo del Estudio

1.3.1. Objetivo general

Determinar la viabilidad del plan de negocio, basado en la elaboración y comercialización de hamburguesas de carne de codorniz para el mercado de Lima Metropolitana.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar el mercado potencial y objetivo a la cual apunta la propuesta de negocio de la producción y comercialización de hamburguesas a base de carne de codorniz.
- Identificar la tendencia local para el consumo de hamburguesas a base de carne de codorniz.
- Elaborar un plan de operaciones y administrativo a partir de la propuesta de negocio para la producción y comercialización de hamburguesas a base de carne de codorniz.
- Realizar la evaluación económica y financiera de la propuesta de negocio de producción y comercialización de hamburguesas a base de carne de codorniz.

1.4. Justificación

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO (2017) se sostiene que el Perú es el tercer país con más casos de sobrepeso y obesidad de la región latinoamericana, razón por la cual se está implementando diversos programas que fomenten la agricultura como oportunidad para parar frenar el hambre en caso de pobreza y como alternativa para la producción de productos alimenticios saludables.

Dada esta situación la FAO ha propuesto una mirada hacia la alimentación saludable, baja en grasas y con buen sabor para así alcanzar las preferencias del público. En tanto que el Perú se encuentra en constante crecimiento económico, lo que ocasiona incremento en la demanda, además la población posee cada vez más recursos

monetarios que les permite incrementar su gasto y mejorar su calidad alimenticia, cambiando su alimentación convencional por alternativas saludables e innovadoras, tales como la carne de codorniz.

Además, según las cifras expuestas por el Ministerio de Salud (2017) el 53,8%, los peruanos mayores de 15 años presentan un peso excesivo, de los cuales el 18,3% tiene un problema de obesidad. También, se señala que casi el 40% de la población limeña tiene un exceso de peso, representando alrededor de 4'794,619 individuos, lo cual en parte se debe por la vida sedentaria y la poca oferta de alimentos sanos. Esta situación confirma la preocupante problemática respecto a la alimentación en nuestro país, que posee poca variedad de productos a base de carne saludable, por lo que nuevamente las hamburguesas de codorniz aparecen como una propuesta atractiva.

Desde el punto de vista ecológico, la propuesta de negocio presenta muchos beneficios para la sociedad dado que se fomenta el uso de envases reciclables y más amigables al medio ambiente; adicionalmente el consumo de carne sana permite mejorar la calidad alimenticia, cambiando su alimentación convencional por alternativas saludables e innovadoras, tales como la carne de codorniz, lo que en el largo plazo representa una búsqueda por un mejor planeta. Por otro lado, también representa un aprovechamiento del descarte de aves puesto que día a día, por causas naturales, muchas codornices mueren y forman parte de los desechos orgánicos en el mundo y no son empleadas de una forma más eficiente, sino que solo son consideradas como residuos; al ser aprovechado este insumo se reduce el grado de contaminación en el planeta y se fomenta una alimentación saludable.

1.5. Alcance y Restricciones

A continuación, se presenta la delimitación del estudio mediante la especificación de los alcances y las limitaciones que presenta el plan de negocio:

1.5.1. Alcances

El proyecto tiene como alcance a la población joven del sector socioeconómico A y B de Lima Metropolitana, la cual posee hábitos de comida al paso y poco saludables; con ello, nuestra propuesta brinda una alternativa saludable en el rubro de la comida rápida, contribuyendo así en la mejora de la alimentación de nuestro público objetivo.

1.5.2. Restricciones

Durante la realización del estudio, se encontraron restricciones que limitaron la realización del estudio de mercado como el no contar el acceso a la información sobre los consumos de hamburguesas y de la carne de codorniz, tampoco se hallaron datos exactos sobre el consumo de hamburguesas de codorniz. Solo existe algunas aproximaciones del consumo de carne aviar por el Ministerio de Agricultura del Perú. Otra restricción, es el mínimo acceso a la información de compras de hamburguesas por parte de las grandes cadenas de supermercados, debido a que la base de datos de inventario de todos los productos es información de carácter privado o confidencial, lo que dificulta el cálculo de la participación del mercado. Es por ello, que para un análisis mucho más profundo y certero se plantea estimar mediante la observación directa (lo cual incluye las encuestas al público objetivo y el Focus Group) el movimiento de oferta y demanda de las hamburguesas en un supermercado de manera que sirva como muestra para el estudio. Se investigó sobre los gustos y preferencias de la Zona 7 de Lima Metropolitana, además se calculó el nivel de muestra correspondiente a la población de dicha zona. Tampoco es posible conocer los niveles de producción de las demás empresas que se dedican al mismo rubro.

1.6. Contribución

La realización del plan de negocios contribuirá a la apertura de un mercado de carne potencialmente saludable; el procesamiento de la carne de codorniz significa una oportunidad para los medianos y pequeños productores que utilizan las codornices para la producción de huevos, quienes desechan a las aves luego de su periodo fértil. De esta manera, los productores podrán brindar una oferta de carne de codorniz y obtener una renta superior a la que obtenían por la venta de los huevos, aprovechando así la totalidad del ave. La ventaja de dar uso al cuerpo del ave en la elaboración de hamburguesas reduce los riesgos de contaminación de suelo y aire, pues el entierro de cuerpos o la cremación generan la emanación de sustancias tóxicas y la liberación de CO_2 dañando así la calidad del aire y la atmósfera. Además, cabe resaltar que en muchos casos se usan químicos para acelerar la descomposición de los cuerpos, lo que también tiene un impacto ambiental.

1.7. Metodología del Estudio

Esta propuesta de negocio será realizada mediante un estudio tipo cuantitativo-cualitativo, transversal y de nivel descriptivo. Para la recolección de datos se utilizarán fuentes secundarias y primarias, las cuales se detallan a continuación:

1.7.1. Fuentes secundarias

Se buscará información asociada a la crianza, producción y comercialización de codornices en manuales de producción de codornices, informes, estadísticas poblacionales y de consumo, tales como el Manual de producción de codornices ponedoras (*Coturnix japónica*), referentes como Cumpa (2010), Cordero (2012) y Solla (2017), además del Manual práctico para el manejo de la codorniz.

1.7.2. Fuentes primarias

Investigación cualitativa: entrevistas a productores del sector, Focus Group y visitas de campo a unidades de producción.

Investigación cuantitativa: Encuestas a la población de consumo potencial incluyendo pruebas de concepto y degustación de producto, con el fin de lograr identificar la viabilidad económica y financiera del presente proyecto de tesis.

1.7.3. Tipo y nivel de investigación

La propuesta de negocio estará basada en una metodología del tipo cuantitativo-cualitativo y será de nivel descriptivo, puesto que se describirán las propiedades y atributos del objeto de estudio en su contexto actual y profundizando en el desarrollo del estudio de factibilidad del negocio propuesto.

1.7.4. Metodología del plan de negocio

La metodología del presente estudio es de enfoque cuantitativo, puesto que se recolectan datos para probar los objetivos con base numérica y un análisis descriptivo de los datos.

1.7.5. Esquema general

En el presente estudio se han desarrollado doce capítulos, que explican cada aspecto a considerar como parte del proceso de la propuesta de negocio. En primer lugar, el capítulo I brinda una introducción al tema, es decir se mencionan los antecedentes, se dan alcances sobre los objetivos, se justifica la investigación, se determinan las restricciones, se muestra la contribución y se describe la metodología a usar. En el capítulo II se desarrolla el marco conceptual de las variables en estudio, tales como la codorniz y su cadena productiva, además de las implicancias para su consumo y comercialización. En el capítulo III se realiza el análisis estratégico de la propuesta, se evalúa el caro entorno de escenarios SEPTTEG y el micro entorno con las fuerzas de Porter.

Luego en el capítulo IV se analiza el mercado a abordar desde el enfoque de la demanda de productos saludables, se especifica sobre el mercado objetivo, se evalúa las condiciones de la competencia y sobre todo se realiza la segmentación y posicionamiento a través de la macro y micro localización (herramienta que nos permite acertar sobre el mejor lugar a implementar la propuesta). En el capítulo V se desarrolla la investigación de mercados, donde se muestra la evaluación cualitativa con el Focus Group y la evaluación cuantitativa a través de la encuesta, mostrando los resultados que clarifican los lineamientos del mercado. El capítulo VI nos muestra el lineamiento estratégico, en el cual se evalúa el análisis EFE y EFI, así como las ventajas competitivas y el modelo CANVAS, la cual va decantar en los objetivos estratégicos. El capítulo VII muestra el plan de marketing para la difusión y publicidad del producto. Luego en el capítulo VIII se presenta el plan de operaciones, con la localización de la planta, la infraestructura e instalaciones, el plan de producción, entre otros similares. En el capítulo IX se desarrollará el plan de recursos humanos, lo que comprende el reclutamiento de personal, la capacitación del mismo y las funciones a desarrollar por cada empleado de la empresa.

Ya en el capítulo X se presenta el análisis de la viabilidad económica y financiera de la propuesta, la que demuestra que la idea de negocio es rentable y sostenible en el tiempo, este punto es considerado el central y más importante por sus implicancias en la posible implementación. Adicionalmente, con los resultados obtenidos se relatan las

conclusiones y recomendaciones en los capítulos XI y XII respectivamente. Finalmente, en el capítulo XIII se adjuntan los anexos que se consideraron necesarios por el desarrollo de la investigación.

1.8. Resumen

En el presente capítulo se han desarrollado los lineamientos de la introducción de la propuesta de negocio, en donde se han mencionado y detallado los objetivos a alcanzar, la contribución que aporta la presente investigación, la metodología de estudio basada en fuentes primarias y secundarias, así como la metodología de estudio a emplear, sostenida en un esquema general de trabajo. Si bien es cierto se cuentan con algunas limitaciones y restricciones, se concluye que es posible realizar la propuesta de mejora en la realidad.

CAPITULO 2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. Hamburguesas

2.1.1. Definición

De acuerdo a Beltrán (2014) la hamburguesa es un preparado de carne cruda, procesado; no embutido que se moldea en forma circular, pasa a ser congelado.

Según Mateo, Ramos, Prieto y Salvá (2009) la hamburguesa es un preparado elaborado a base de carne picada agregada de sal y condimentos, su variedad depende de la composición de la misma. Este producto puede ser elaborado con carne de res, de chanco, pollo, pavo.

La hamburguesa es un comestible elaborado principalmente con carne picada y agregados de sal, saborizantes y antioxidantes en sus diferentes variedades. Su contenido en grasa se establece en un máximo según las normas sanitarias que rigen en el territorio donde se comercian. Además, existen dos lecturas sobre el origen de las hamburguesas; la primera sostiene que este producto se industrializó como resultado de la inmigración alemana de EEUU quienes introdujeron un plato denominado “filete americano al estilo Hamburgo”, al cual posteriormente se le dio el nombre de hamburguesa. Una segunda teoría señala que Fletcher Davis es el creador de dicho comestible, pues un artículo del New York Grandstand señala que en 1904 Davis presentó su platillo en la Feria Mundial de San Luis; esta afirmación es respaldada por Mc Donald’s.

2.1.2. Características

De acuerdo a la Organización de Consumidores y Usuarios de Chile (2018) es posible identificar las principales características que poseen las hamburguesas, estas son:

Tabla 2.1.
Principales características de las hamburguesas

Ítem	Características	Descripción
1	Digestibilidad	El molido o picado de la carne facilita la disgregación y digestión en el aparato digestivo humano; además, la forma redonda y relativamente pequeña la hace manipulable para un consumo más práctico.
2	Valor nutritivo	Contienen un aporte importante de proteínas y de grasas saturadas, monoinsaturadas, poliinsaturadas y trans; también, contiene colesterol, el cual posee consecuencias negativas para la salud debido a que incrementa los riesgos cardiovasculares. Los hidratos de carbono y el sodio son otros elementos que componen las hamburguesas.
3	Bajo costo	Las hamburguesas poseen un bajo costo debido al costo relativamente bajo de los insumos y la producción industrial. Además, debido a la practicidad de su consumo existe un amplio mercado donde se encuentran diferentes calidades, complementos y productos innovadores a precios accesibles.

Fuente: propia

2.1.3. Nutrición

Según Mateo, Ramos, Prieto y Salvá (2009), convencionalmente, la hamburguesa se elabora con carne de origen bovino o vacuno, por lo tanto, su valor nutricional contiene similares cantidades de proteínas. Es importante señalar que las hamburguesas de vacuno poseen más calorías que la carne de pavo, pollo u otras aves. Las grasas también forman parte de la composición nutricional de las hamburguesas, donde su contenido aumenta si se añaden complemento como tocino o queso. Asimismo, el contenido en sal de las hamburguesas significa un riesgo para las personas con presión arterial, por lo que se les aconseja un bajo o nulo consumo de dicho producto.

Ante ello, el sector artesanal de producción de hamburguesas sostiene que las hamburguesas por sí mismas son una fuente de proteínas y vitaminas y que los problemas pertenecen al sector industrial, quienes añaden un exceso de grasas para potenciar el sabor. Otra preocupación es la frecuencia con la que se consume este producto, por lo que se recomienda que el producto forme parte de una dieta balanceada personalizada. De manera complementaria, se muestran los componentes nutricionales de una hamburguesa promedio de 100 gr.

Tabla 2.2.
Composición nutricional en hamburguesa de 100 gr.

Componentes Nutricionales	Por 100 gr.
Energía	565 kg / 135 kcal
Proteína	18 gr.
Grasa	7 gr
Grasa saturada	1,8 gr.
Grasa poliinsaturada	1,8 gr.
Grasa monoinsaturada	3,5 gr.
Grasa trans	0 gr.
Colesterol	117 mg
Carbohidrato	0 gr.
Sodio	600 mg

Fuente: FAO (2017)

En la tabla se observa que el contenido proteico de la hamburguesa es del 18%, mientras que las grasas representan el 7%; asimismo, no contiene grasas trans y carbohidratos, y el contenido energético es de 135 kcal.

En la siguiente tabla se observa el componente nutricional de la carne de codorniz en base a 100 gr. de la misma.

Tabla 2.3.
Valor Nutricional de la carne de codorniz

Componentes nutricionales	Por 100gr
Calorías	106 kcal
Proteínas	23gr
Hidratos de carbono	Trazas
Grasas totales	1,6gr
Colesterol	0,5 mg
Calcio	46 mg
Hierro	7,7 mg
Vitamina B1	0,02 mg
Vitamina B2	0,35mg
Vitamina B3	6 mg
Vitamina B6	0,07 mg
Vitamina B12	2,2 mg

Fuente: Natursan (2020)

La siguiente tabla permite observar la comparación del valor nutricional entre los diferentes tipos de carnes de mayor consumo.

Tabla 2.4.
Análisis del mercado: Comparación con carnes de otras especies

Tipo de carne	Energía (Kcal)	Proteína (gr)	Grasa (gr)
Codorniz	106	23	1.6
Pollo entero	167	20.85	9.25
Pollo muslo	110	19.5	3.4
Pollo pechuga	105	23.1	1.2
Pavo pechuga	107	24.12	0.99
Cerdo solomillo	131	21	5.1
Cerdo lomo	152	18	8.9
Tenera solomillo	110	20.19	3
Conejo	132	20.7	5.3

Fuente: Bedca (2020)

2.1.4. Salud e higiene

A su vez, Gallego (2017) comenta sobre la salud e higiene en la preparación de las hamburguesas, inicialmente se expone el riesgo frecuente de contaminación de la bacteria *Escherichia Coli* al que se encuentran expuesto el producto; se resalta que esta bacteria puede causar el síndrome urémico hemolítico, el cual puede ser mortal para niños, ancianos y personas inmunodeprimidas o con bajas defensas. Para prevenir la contaminación de esta bacteria se necesita destruirla mediante una completa cocción, ello se logra poniéndola a grados superiores a 70° durante por lo menos 5 minutos. En vista de ello, algunos consumidores prefieren optar por las hamburguesas a base de pollo, pero estas también están expuestas a bacterias como la *Salmonella*.

2.2. Tipos de Hamburguesas

Además, Orellana (2013) muestra que las hamburguesas se pueden ordenar de diferentes maneras, a continuación, se desglosan las diferentes clasificaciones:

2.2.1. Según su origen animal

Pueden dividirse en hamburguesas de carne blanca y hamburguesas de carne roja, donde las carnes blancas corresponden al pollo, pavo y aves; mientras que por carne roja se refiere a la carne de ternera, cerdo, cordero y similares. Se añade que las carnes blancas son consideradas más salubres que las carnes rojas.



Figura 2.1. Hamburguesa de carne de res
Fuente: Google (2019)



Figura 2.2. Hamburguesa de carne de pollo
Fuente: Google (2019)

2.2.2. Según su grado de conservación

Las hamburguesas también pueden dividirse según su grado de conservación; esto es, si son productos perecibles o altamente perecibles, ello suele medirse según la proporción de agua que se utilice en su elaboración y su contenido final. Esta información es necesaria para evitar inconvenientes a la hora del consumo, puesto que un mal uso de un producto altamente perecible puede provocar enfermedades en los consumidores.

2.2.3. Según su origen productivo

También se pueden clasificar según el proceso productivo que experimentan las hamburguesas, estos procesos pueden ser procesos artesanales o procesos industriales; el primero consiste en la producción a pequeña escala y con una baja inversión en maquinaria, mientras que los procesos industriales se realizan a gran escala y con una gran cantidad de maquinaria especializada.

2.2.4. Según el procesamiento

Otra forma de clasificación es según su procesamiento, esto se refiere al tipo de tratamiento que se le da a la carne para lograr que tome la forma deseada; el tratamiento o proceso puede ser por molido o picado.

2.2.5. Según su temperatura de procesamiento

Finalmente, las hamburguesas pueden clasificarse según la temperatura a la que se enfrentan en el proceso productivo; la cocción del producto convencional supera los 27°C mientras que los productos cárnicos crudos en forma fresca son sometidos a temperaturas por debajo de 27° C.

2.3. Hamburguesas Altas en Grasas Saturadas y Hamburguesas Saludables

En Vegaffinity (2017) se tiene que, con respecto a la existencia de hamburguesas saludables, colocamos como ejemplo a las hamburguesas vegetarianas, las mismas que pueden contener como insumo principal al pescado, soya, arroz, champiñones, salsa de pepinillos, acelga, entre muchos otros.

A su vez, Hernández (2014) sostiene que las hamburguesas altas en grasas poseen una gran cantidad de conservantes como el nitrito de sodio, el cual puede ser causante de cáncer de cerebro o leucemia; dicho riesgo no se presenta con las hamburguesas denominadas como saludables.

Un ejemplo interesante se presenta con las hamburguesas hechas a base de soya, la cual contiene elementos fotoquímicos que colaboran con la reducción del colesterol LDL en el cuerpo, causantes de la obstrucción del flujo sanguíneo en las arterias y en consecuencia un ataque cardíaco. Además, la soya posee propiedades que sirven para la prevención de la osteoporosis y diversas enfermedades óseas.

2.4. Hamburguesa de Codorniz

2.4.1. Propiedades de la carne de codorniz

Según Ninaco y Rosales (2018) la carne de codorniz posee propiedades y nutrientes que aportan gran valor nutricional a nuestro organismo, siendo los componentes mayoritarios el agua y las proteínas, además con respecto a la grasa esta ave posee bajo

contenido de grasa intramuscular, por lo que es recomendable para personas que suelen tener una vida saludable. La carne de codorniz aporta una energía con contenido calórico idéntico a la del pavo, es un alimento rico en vitamina B6 y B3, posee vitaminas hidrosolubles, tiamina y niacina, además, se encuentra entre los alimentos libres de azúcar y con una cantidad alta de calcio, por lo que se recomienda su consumo de 2 a 3 raciones por semana. A continuación, mostraremos la composición nutricional que posee una porción de 100 gramos de carne de codorniz.

Tabla 2.5.
Composición nutricional de carne de codorniz (100 gr.)

Calorías	Proteínas	Grasas	Hidratos de Carbono	de Calcio	Hierro	Magnesio	Potasio	Fósforo
106 kcal	23 gr.	1.6 gr.	0 gr.	46 mg	7.7 mg	36 mg	175 mg	179 mg

Fuente: BEDCA.net

Se observa del cuadro que la cantidad de proteínas que aporta este tipo de carne es considerable y las propiedades en cuanto a proteínas es rica y los carbohidratos son nulos. Se recomienda el consumo de este tipo de carne entre dos a tres veces por semana.

2.4.2. Beneficio nutricional de la carne de codorniz

Además, para Álvarez y Bajaña (2015) la carne de codorniz es un alimento que ayuda al desarrollo muscular, además es recomendable para niños y mujeres en gestación. Posee un alto contenido de vitamina B3 por lo que resulta beneficioso para el sistema circulatorio y reducción del colesterol, otro beneficio importante es que ayuda a combatir enfermedades como la diabetes y artritis. Su bajo contenido en grasa permite ser un alimento ideal para aquellas personas que poseen un estilo de vida saludable. La abundancia de vitamina B6 presente en esta ave hace que el alimento sea adecuado para el consumo de personas depresivas o con problemas de asma, incluso ayuda a la lucha contra el cáncer. Su carne es consumida en círculos de caza y restaurantes que ofrecen oferta de alimentos variados. Entre sus funciones biológicas se encuentra la capacidad antioxidante y su agente anti-edad de esta ave.

2.4.3. Hamburguesas de carne de codorniz en Lima

En Lima podemos encontrar la carne de codorniz en restaurantes de alto nivel, la mayoría de estos vienen con acompañamientos, como se observa en la imagen. Sin embargo, si buscamos opciones sin ningún valor agregado, podemos recurrir a empresas como “Avito” donde comercializan el producto por paquetes de 4 unidades. Es por ello, que, debido a la carencia de mayor oferta, nuestro interés es posicionar la empresa, hacer conocido nuestro producto y fomentar prácticas saludables.

Tabla 2.6.
Lista de lugares que venden hamburguesas en Lima

Lugar	Concepto	Presentación	Precio	Cantidad	Ubicación
Restaurant Dossis	Hamburguesa de Codorniz	Servidas al plato, con ensalada y papas	S/35.00	200 gr.	San Isidro – Lima
Avito	Hamburguesa de Codorniz	Paquete x 4 und.	S/18.00	150 gr.	Pachacamac – Lima
Mauro Food Truck	Hamburguesa de Codorniz	Servidas en pan con lechuga, tomate y cremas a disposición del cliente	No indica	150 gr.	Cercado de Lima

Fuente: Elaboración propia

2.5. Resumen

El consumo de codorniz tiene una gran valoración en países de Europa, ya que cuentan con gran cantidad de plantas de producción, además de tener una perspectiva positiva de esta carne debido a su alto valor nutricional y los diversos valores agregados que permiten darle sabores y texturas distintas a esta carne. En Sudamérica el consumo de carne codorniz es casi nulo, pues la mayoría de personas prefieren la ingesta de huevos de codorniz, los consumidores conocen muy poco sobre esta nueva propuesta, su preferencia es hacia las hamburguesas tradicionales como la hamburguesa de carne, pollo, pavo, entre otros. Será laborioso, pero no imposible crear en los consumidores nuevos patrones alimenticios, la idea es generar conciencia respecto al consumo de alimentos ricos en nutrientes y beneficiosos para la salud. Actualmente las empresas que venden carnes de codorniz, lo distribuyen en restaurantes de tipo gourmet o hacen entregas directas al consumidor final. Es por ello, que destinaremos nuestro producto a supermercados, de modo que obtenga un mayor reconocimiento y pueda ser comparado

con los productos que comercializa nuestra competencia. La carne de codorniz se caracteriza por poseer una gran calidad, superior a la carne de pollo. Asimismo, tiene un aspecto agradable respecto a una preparación culinaria. Por último, la mayor concentración del consumo de la carne de codorniz, se encuentra en un estrato socioeconómico medio – alto.

CAPITULO 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1. Análisis Interno: Cadena de Valor

A continuación, elaboramos la Cadena de Valor, en la que luego de analizar los diversos procesos que se desarrollan durante la elaboración de las Hamburguesas de Codorniz, se determinaron las actividades que aportan mayor valor además de los costos asociados a la ejecución de estas.

El análisis se inicia identificando las actividades Primarias y de Soporte, para luego desarrollarlas asignándoles un valor, estos darán como resultado la determinación de las ventajas o desventajas competitivas, conociendo luego las fortalezas y debilidades de cada una de estas.



Figura 3.1. Cadena de Valor de la producción de Hamburguesas de Codorniz.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.1.
Valores porcentuales de costos involucrados en cada proceso de la Cadena de Valor

	Componente	%
Actividades de Soporte	Infraestructura	2.70%
	Administrativos	6.22%
	Compras	5.40%
Actividades Primarias	Logística interna	28.51%
	Operaciones	11.39%
	Logística externa	0.42%
	Marketing y ventas	15.75%
	Total costos y gastos	70.40%
	Margen Operativo	29.60%
	Total	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

Tras el desarrollo de la Cadena de Valor se determinan las siguientes conclusiones.

- Los ingresos por ventas por el periodo de 5 años suman S/ 7,777,650.60 (100%).
- Los costos y gastos inmersos en las actividades de soporte y actividades primarias suman un total de S/ 5,475,430.20, lo que representa el 70.40% de los ingresos por ventas del horizonte de 5 años.
- Quedando con saldo un margen operativo de S/ 2,302,220.40 equivalente al 29.60% con respecto al totalizado de ingresos por las ventas dentro del periodo de 5 años.
- Los elementos de mayor impacto en el margen operativo son los que conforman la logística interna, las operaciones y el marketing y ventas, siendo el 55.65% del total de ingresos por ventas.
- Se justifica el gasto elevado en marketing y ventas del 15.75%, debido a que el producto es novedoso y requiere captar la mayor cantidad de clientes, logrando así el posicionamiento de la marca durante los primeros 5 años de operación.

3.2. Análisis del Entorno

En la presente sección, como parte del análisis del entorno, se determinará las implicancias a nivel general de las condiciones en donde se desarrollarán las actividades, para luego evaluar la idea del negocio a través de las cinco fuerzas de Porter.

Posteriormente se procederá a evaluar el escenario general del entorno donde se pretende desarrollar las actividades de la producción y distribución de las hamburguesas de codorniz. Para ello, se debe considerar los aspectos sociales, económicos, políticos, tecnológicos, ecológicos y geopolíticos, estos se desarrollan a continuación.

3.2.1. Macroentorno: Escenarios SEPTEG

3.2.1.1. Factores sociales

Para el análisis a nivel social, se puede mencionar que nuestro país se ha caracterizado por una constante desigualdad a lo largo de su historia. El crecimiento y desarrollo se ha situado casi siempre cerca de las principales ciudades (sobre todo en la capital), dejando de lado el desarrollo de otras zonas importantes para la economía. Un factor que ha sido importante en el tratamiento de los factores sociales es la pobreza. De acuerdo con las estadísticas brindadas por INEI (2018), en la Encuesta Nacional de Hogares – ENAHO, nos muestra que la pobreza en general dentro del país ha disminuido, pero para un análisis comparativo, se ha desagregado la pobreza existente en Lima, para compararla con el resto del país, lo cual nos ayudaría a mostrar que tan desigual ha sido este factor dado el posicionamiento geográfico. Para este análisis se presenta la siguiente figura:

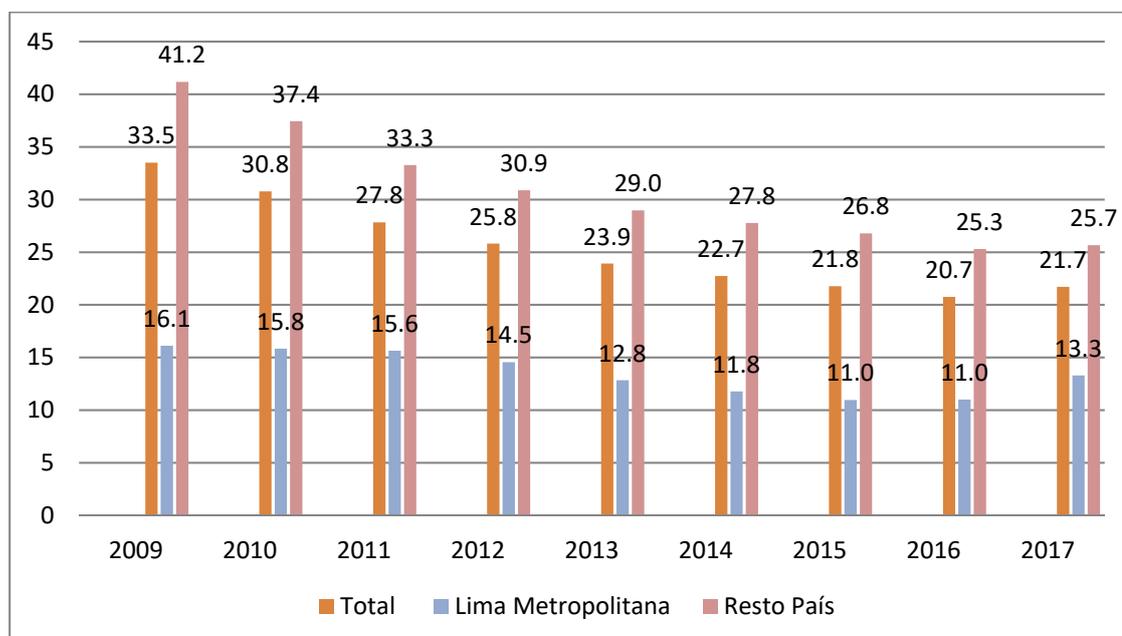


Figura 3.2. Evolución de la pobreza en el Perú (porcentual)

Fuente: INEI (2018)

Como se observa en la figura anterior, la pobreza a nivel general en el Perú ha disminuido considerablemente desde el año 2009 (con 33.5% de la población total en condiciones de pobreza) hasta donde se tiene información, que es el 2017 (21.7% del total). Se aprecia además que Lima concentra un grado menor de esta pobreza, solo en la capital para el año 2017 se encontró un índice de 13.3% de pobreza, cifra que, si se compara con el resto del país, 25.7%, genera una amplia desigualdad. Dicha situación evidencia la centralización que aún mantiene la capital respecto a las actividades productivas y comerciales, por lo que estas condiciones obligan a la población a desplazarse desde las provincias hacia Lima, en búsqueda de mejores condiciones para su calidad de vida, ello se acentúa más dada la inestabilidad que se atraviesa en los últimos años.

Otra consideración para el análisis social que vive nuestro país, es la cantidad de delitos cometidos, donde es claro notar en la población una creciente preocupación por su seguridad y la de su familia. Para este análisis, también se emplean las estadísticas proporcionadas por el INEI (2018), el cual nos menciona la cantidad de denuncias efectuadas por delitos, durante los periodos del 2009 al 2017, a través de la siguiente tabla:

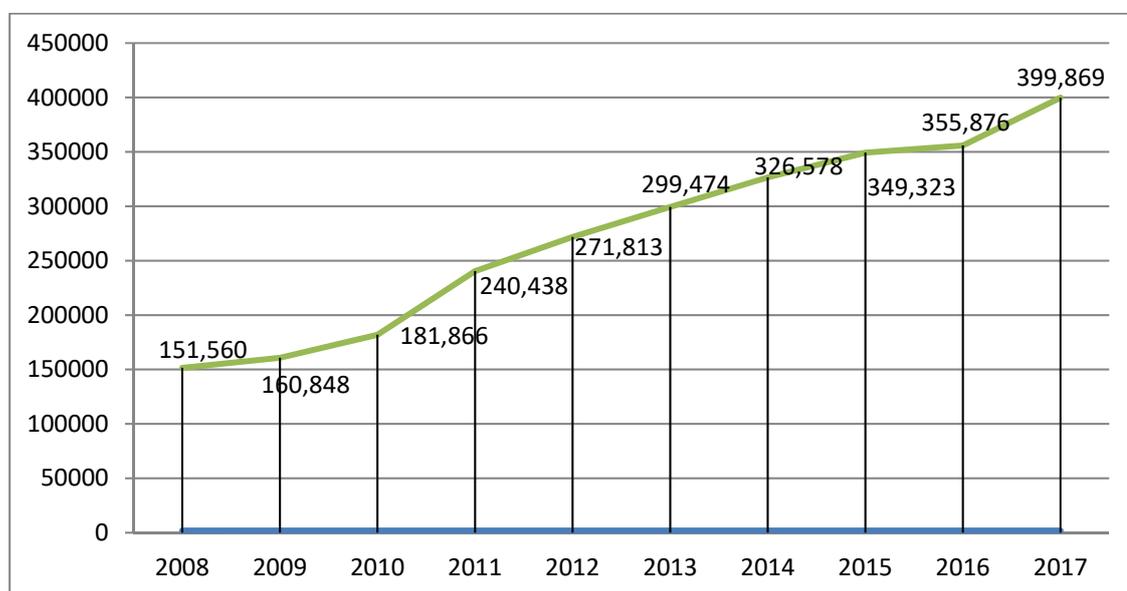


Figura 3.3. Denuncias por comisión de delitos en el Perú

Fuente: INEI (2018)

Como se observa en la figura anterior, las denuncias por comisión de delito han incrementado de manera constante y alarmante a partir del año 2008, en donde se encontraron 151,560 denuncias en las unidades policiales, y ya para el año 2017, la cifra aumentar alcanzo 399,869 delitos cometidos.

3.2.1.2. Factores económicos

Para analizar el escenario económico que atraviesa nuestro país, se procede a utilizar la información del Banco Central de Reserva del Perú (2019), en dónde se muestra el crecimiento del PBI peruano en términos porcentuales. Se ha elegido un análisis de los últimos diez años, para tener una visión más amplia de la situación:

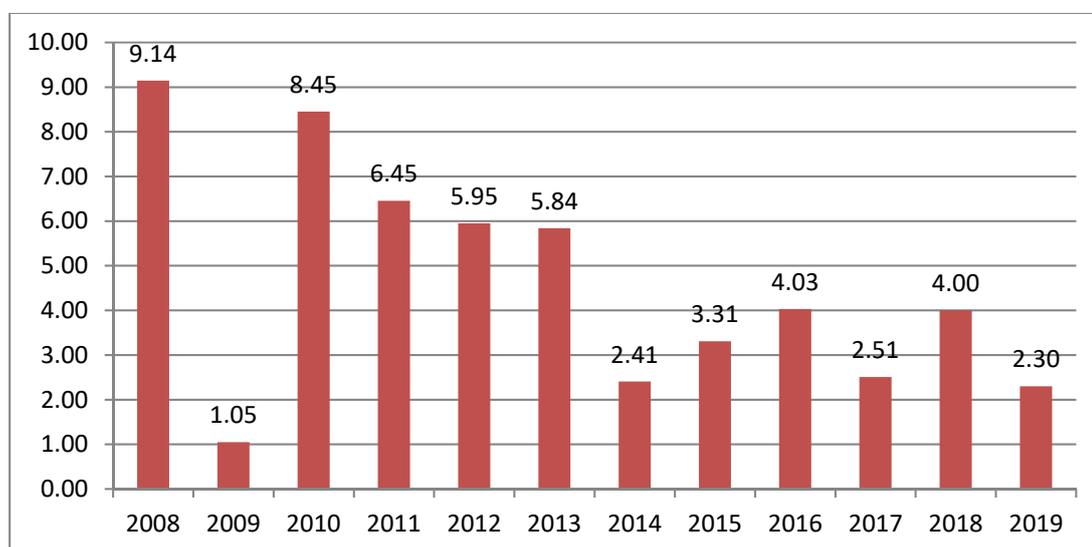


Figura 3.4 Evolución del PBI (porcentual)

Fuente: BCPR (2019)

Como se observa en la tabla anterior, el PBI generado en el Perú ha experimentado un comportamiento ligeramente decreciente en los últimos años, pero a pesar de todo se mantiene un crecimiento positivo (aunque pequeño). Desde el 2010, en donde se alcanzó un crecimiento de 8.45%, se han dado disminuciones en el crecimiento, considerando términos porcentuales, alcanzado el valor más bajo en el año 2014, con 2.41% de crecimiento. Esta disminución se debe a la caída de los precios de minerales (oro y cobre), la desaceleración del crecimiento de China (principal comprador de minerales), la poca exportación de productos tradicionales por el deterioro de los términos de intercambio, la caída del sector construcción y principalmente, por la

contracción de la inversión pública dada la ineficiencia del gobierno de turno. Luego de dicho año se mejoró la situación, con porcentajes de 3.31% para el año 2015, 4.03% para el año 2016 y nuevamente en el año 2017 se obtuvo un crecimiento de menor magnitud a los anteriores, siendo de 2.51% para ese año. Según cifras oficiales para el año 2018 se experimentó un crecimiento de 4.0%, y se proyecta para el año 2019 tener un crecimiento del 2.3%. Dicha reducción e debe principalmente a la contracción del sector minería (grandes proyectos que no llegaron a realizarse tales como Quellaveco, Mina Justa, Tía María y Toromocho) a lo cual se suma, en menor medida, la caída del sector pesca, manufactura y el menor crecimiento del consumo privado y una reducción en la inversión y gasto público.

Ahora, considerando que gran cantidad de los insumos se encuentran en la denominación del dólar (dado que son productos importados) es importante mencionar la evolución que ha tenido el tipo de cambio respecto a dicha moneda en los últimos años. Para ello nuevamente se recurre a la estadística brindada por el BCRP (2019), la cual se muestra en la siguiente tabla:

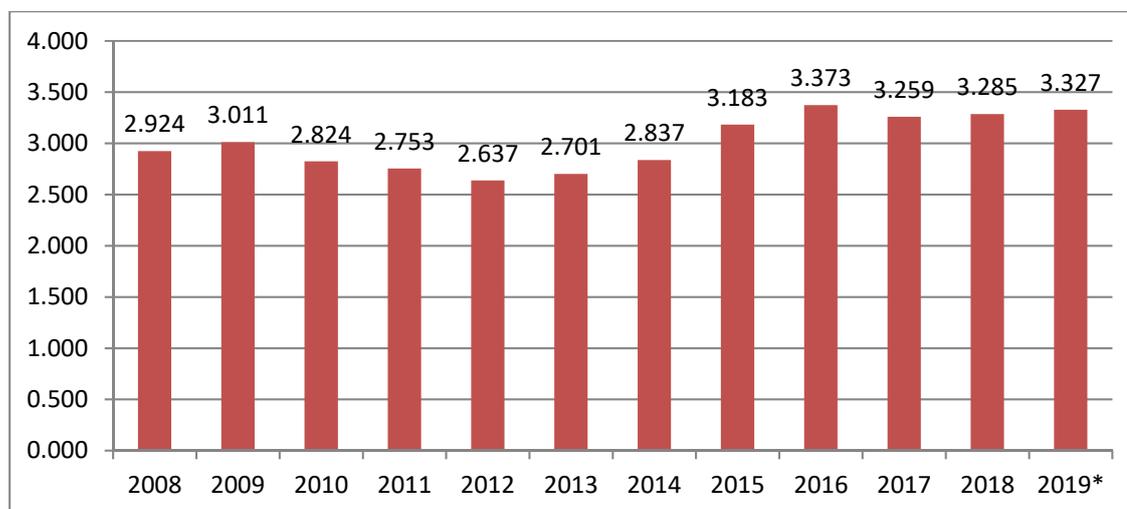


Figura 3.5. Evolución del tipo de cambio S/ por USD \$ (promedio del periodo)

Fuente: BCRP (2019)

En la tabla anterior se observa el desarrollo de las tasas del tipo de cambio en los últimos diez años, donde se observa una tendencia creciente desde el 2012 hasta el 2016, pasando de una tasa de cambio de 2.701 soles por un dólar a 3.373 soles por dólar (en promedio anual), dicha tasa se ha mantenido cerca durante el 2017 y para el cierre del 2018 se determinó una tasa promedio de 3.285. Si bien es cierto que el tipo de

cambio se mantiene estable y con una ligera tendencia al alza, esto no significa un impacto positivo sobre las exportaciones y el PBI, en tanto que los precios de *commodities* (caída del 3.1% anual) han sido afectados por las tensiones entre Estados Unidos y China y el volumen de las exportaciones se han reducido considerablemente. Finalmente, en cifras oficiales de la SUNAT (2019) al cierre el tipo de cambio se encontraba en 3.327.

Otro elemento a considerar para el análisis del entorno económico es la tasa soberana de los bonos del tesoro público. Para ello también se muestra los datos proporcionados por el BCRP (2019), haciendo una comparación respecto a países de la región atractivos para las inversiones y con Estados Unidos. La información se muestra a través de la siguiente tabla:

Tabla 3.2.

Comparativo de bonos del tesoro público

	Bonos del Tesoro: Tasa de Interés 10 años				
	Perú	Colombia	Chile	México	EE.UU.
2019	4.93	6.48	3.46	7.81	2.24
Jan.	5.60	6.93	4.24	8.55	2.71
Feb.	5.48	6.89	4.12	8.30	2.67
Mar.	5.33	6.74	4.03	8.03	2.57
Apr.	5.22	6.65	3.91	8.01	2.53
May.	5.14	6.76	3.77	8.05	2.39
Jun.	4.84	6.31	3.20	7.74	2.07
Jul.	4.46	5.99	2.94	7.51	2.05
Aug.	4.22	6.01	2.52	7.15	1.63
Sep. 1-10	4.11	6.06	2.43	6.99	1.56

Fuente: BCRP (2019)

En la tabla anterior se presenta la comparación de la tasa de interés de este año para los países de Perú, Colombia, Chile, México y Estados Unidos (los cuales son los más atractivos para las inversiones). La tasa en el Perú ha ido disminuyendo de manera constante, lo que proyecta un escenario de estabilidad económica a futuro; en enero la tasa inicio en 5.60% (tiempo en que rondaba la inestabilidad por el repentino cambio de gobierno) y para el mes de septiembre la tasa se ubica en 4.11%, lo que nos muestra un horizonte de estabilidad sobre las inversiones del país.

3.2.1.3. Factores políticos

La situación política en nuestro país presenta en los últimos meses un escenario de inestabilidad, las políticas del gobierno no han sido adoptadas de forma correcta y se observa una completa ineficiencia del aparato estatal para ejecutar el presupuesto asignado a cada sector. Lima no está exenta a dicha situación, la capital, ante el ingreso de nuevos alcaldes a nivel distrital, ha experimentado un clima de inestabilidad. A nivel político, la población espera que en el presente año se puedan ejecutar muchas de las promesas del actual alcalde en temas de infraestructura y renovación del sistema. La situación es más preocupante aún en los gobiernos locales, los cuales solo han ejecutado el 43.3% del presupuesto que se les asigna (dado que muchos cuentan con inexperiencia en el cargo por las recientes elecciones del año pasado). Un escenario similar se observa a nivel regional, donde dichas entidades gubernamentales solo han ejecutado el 52.2% de su presupuesto anual.

Instituciones como el Banco Mundial (2016) han resaltado nuestro crecimiento económico en los últimos años (lo cual se analizará en los factores políticos), sobrellevando situaciones adversas como el Fenómeno del Niño, pero se requiere una mirada para consolidar a los sectores emergentes y un sistema del cuidado para las ciudades. Dicha situación, sumado al constante enfrentamiento político entre los poderes ejecutivo y legislativo han situado al país en un escenario político inestable.

3.2.1.4. Factores tecnológicos

Ahora, es momento de analizar los factores tecnológicos del entorno en nuestro país, el cual se encuentra inmerso en un mundo globalizado que constantemente se encuentra en innovaciones. En este sentido, se ha observado un rápido avance de las tecnologías de información en el desarrollo de la era digital, lo cual lleva al ser humano a cambiar sus costumbres, a organizarse mucho mejor y, por ende, mejorar su estilo de vida. Dentro del proceso de industrialización, se puede mencionar que nuestro país cuenta con la tecnología suficiente para el desarrollo del negocio de producción y distribución de hamburguesas basadas en la carne de codorniz, dado que existen ya otras empresas que han implementado el negocio de producción en este rubro y que constantemente emplean nuevas tecnologías. Ahora bien, para encontrarse a la

vanguardia de las empresas dedicadas al rubro, se observa un alto costo por implementar la tecnología de punta para la producción de hamburguesas.

3.2.1.5. Factores ecológicos

En los últimos años nuestro país ha fomentado mediante políticas y normativas el cuidado del medio ambiente, ello se refleja en las normas Ley N° 30884 (2019) que regula el uso de bolsas de plástico y demás envases de un solo uso, en la Ley N° 28611 (2005) que es la ley general sobre el medio ambiente y sus respectivos reglamentos sobre la contaminación. Todas las medidas tienen como finalidad salvaguardar las riquezas en flora y fauna que posee el Perú; es deber del Estado asegurar la promoción de un ambiente saludable y equilibrado para el desarrollo de las actividades productivas y de la vida misma, ante ello es indispensable cumplir con una gestión efectiva del cuidado y protección del ambiente y sus componentes para asegurar el desarrollo sostenible de nuestro país.

En este sentido, la propuesta de negocios encuentra una oportunidad en la búsqueda de un mejor estilo de vida y cuidado por el ambiente, en tanto que se contrarán con las condiciones necesarias para desarrollar un producto de alta calidad que promueva una alimentación sana y su envase (caja de cartón) promueve el uso de material reutilizable. Adicionalmente, en la elaboración de hamburguesas no existe riesgo de contaminación al medio ambiente, puesto que se ha considerado las medidas necesarias para que los desechos sean gestionados de la mejor manera.

3.2.1.6. Factores geográficos

La ubicación se ha tornado en los últimos tiempos un factor muy importante para las empresas, estratégicamente una buena ubicación puede dar como resultado una disminución en los costos. La cercanía a mercados, proveedores, vías de comunicación, mano de obra, son un ejemplo de factores que deberíamos tener en cuenta al momento de elegir la ubicación de nuestro negocio.

Es por tal motivo que esta propuesta de negocio elige a Lima Metropolitana para la ubicación de la planta por considerar que esta ciudad es el mercado ideal para nuestro producto, ya sea por el tamaño y cercanía al mercado que va dirigido el producto además de la cantidad, tamaño y cercanía a los proveedores (Anexo 20).

Finalmente, tras una evaluación de Macro y Micro Localización, se concluyó que la Zona 9 compuesta por Villa el Salvador, Villa Maria del Triunfo, Lurín y Pachacamac, era la más adecuada para instalar la planta de producción, donde se evaluó Costo por metro cuadrado, Numero de mercados, Seguridad para el negocio y Facilidad para la obtención de permisos (Anexo 1). Y dentro estos distritos, Lurín fue elegido por tener mayor disponibilidad de locales, menor precio por metro cuadrado de alquiler, vías de acceso y zonificación industrial (Anexo 2).

3.2.1.7. Matriz de evaluación de factores externos

Luego de haber culminado el análisis SEPTTEG, se procede a desarrollar la matriz de evaluación de los factores externos que influyen sobre nuestra propuesta de negocio para la producción y distribución de hamburguesas de codorniz. La oportunidad principal que presenta dicha propuesta es proveer de un alimento saludable y baja en grasas a las personas que deseen alimentarse de manera sana. Los factores condicionantes para el desarrollo de la actividad se encuentran sujetos a las condiciones del país, ya sea en términos económicos, tecnológicos, sociales y políticos. Para cuantificar cada uno de dichos valores se ha tomado como referencia el método planteado por D'Alessio (2016), de donde se tomó el peso de cada factor y el valor de cada uno de ellos fue asignado por los investigadores de acuerdo a la observación de la realidad. En este sentido se planteó una puntuación del 1 al 4 (siendo 4 el valor más alto y 1 para la respuesta más pobre). La tabla con dicho análisis se presenta a continuación con las oportunidades y amenazas encontradas.

Tabla 3.3.
Matriz de evaluación de factores externos

Factores determinantes del éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1.	Apertura del gobierno nacional al comercio internacional	0.09	2	0.18
2.	Legislación que incentiva las inversiones y a los productores por parte del gobierno nacional.	0.08	2	0.16
3.	Proyección de Crecimiento de la economía mundial en especial la de Estados Unidos de América y Unión Europea.	0.07	2	0.14
4.	Perspectivas de crecimiento de la economía nacional.	0.08	3	0.24
5.	Público interesado en alimentos saludables y alternativos.	0.12	3	0.36
6.	Publico en búsqueda de alimentación que les brinde buena imagen ante amigos y familia.	0.06	2	0.12
Subtotal		0.50		1.20
Amenazas				
1.	Presencia de escepticismo por parte de algunos clientes	0.05	3	0.15
2.	Fraccionamiento excesivo de la representación política de los partidos y fortalecimiento de los movimientos regionales.	0.05	1	0.05
3.	Tendencia al alza de los precios a nivel nacional e internacional	0.06	3	0.18
4.	Proyección de desaceleración del crecimiento de la población mundial.	0.05	2	0.10
5.	Escasa Infraestructura.	0.08	1	0.08
6.	Índice de pobreza en el país.	0.07	2	0.14
7.	Vulnerabilidad del país ante fenómenos naturales, entre ellos del fenómeno del niño.	0.07	1	0.07
8.	Clima de inseguridad en el país.	0.07	1	0.07
Subtotal		0.50		0.84
				2.04

Fuente: Elaboración propia. Nota. Adaptado de – “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2016. México D. F., México. Pearson. 4=la respuesta es superior, 3=la respuesta está por encima del promedio, 2=la respuesta está en el promedio, 1=la respuesta es pobre.

Como se observa en la tabla anterior, se ha podido listar algunas de las amenazas y oportunidades encontradas luego de haber realizado el análisis SEPTTEG. Dentro de los factores que son determinantes para el éxito (de manera externa) se mencionan aspectos referidos a la política y gobierno y factores relacionados a los gustos y preferencias del público consumidor, siendo el factor más importante la constante

búsqueda de alimentos saludables por parte de un sector selecto de la población. En esta primera parte de la evaluación se alcanzó una puntuación de 1.20. Por otro lado, dentro del análisis de las amenazas se listaron los elementos que pueden considerarse nocivos para el desarrollo de la propuesta de negocio, tales como la escasa infraestructura, la tendencia al alza de los precios (tanto a nivel nacional e internacional); encontrándose una puntuación de 0.84 para este sector. Finalmente, el puntaje total de este análisis nos brinda un valor de 2.04, el cual se encuentra dentro del riesgo promedio para la implementación de un negocio.

3.2.2. Microentorno: Fuerzas de Porter

Luego de haber analizado el entorno que atraviesa nuestro país, en donde se desarrollará la propuesta de negocio para las hamburguesas de carne de codorniz, corresponde realizar un análisis del micro entorno donde se sitúa la propuesta. Para ello, es necesario emplear el análisis planteado por Porter (2017) a saber:

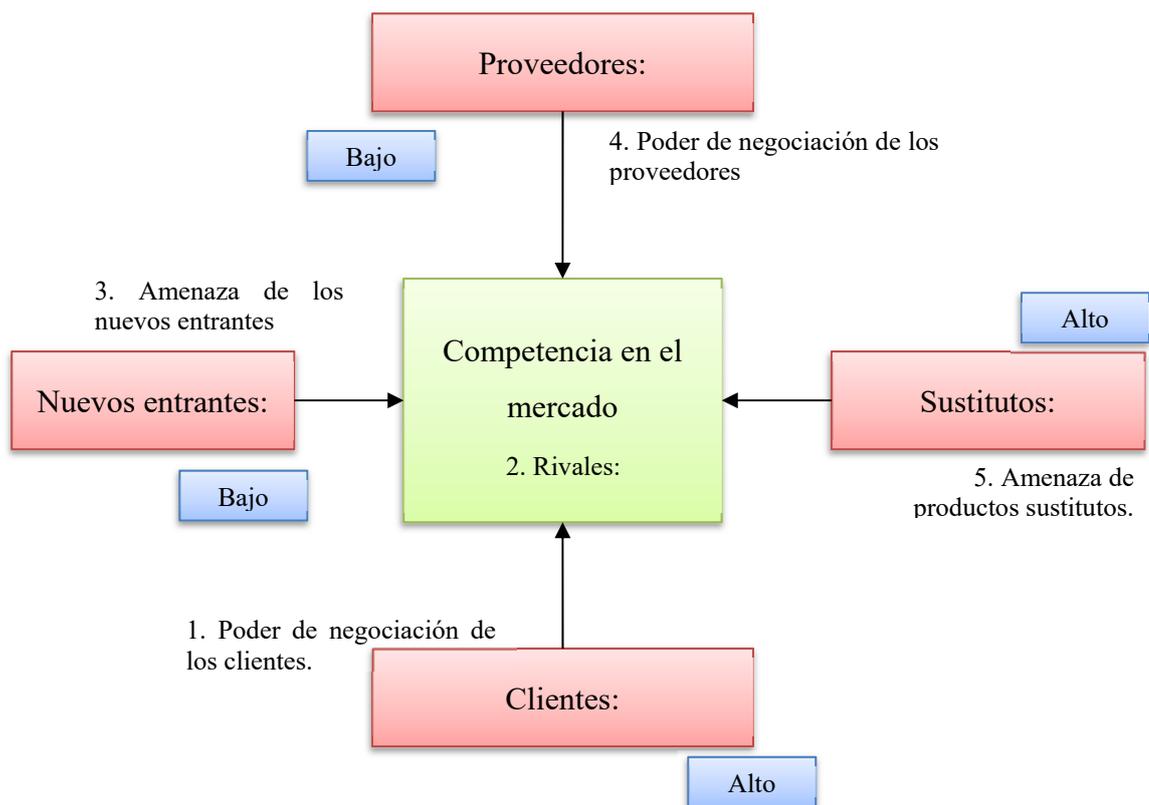


Figura 3.6. Análisis Cinco Fuerzas de Porter
Fuente: Porter (2017).

Como se observa en la figura anterior, se observa en el centro la competencia en el mercado, la cual está rodeada de los factores que la determinan, tales como los proveedores, los nuevos entrantes, los clientes y los sustitutos; y para cada uno de ellos se ha asignado una calificación, y el aspecto más importante a considerar. A continuación, se muestra el análisis desagregado de cada punto.

3.2.2.1. Proveedores

En primer lugar, se ha realizado la evaluación del micro entorno en relación a la posible propuesta con los proveedores. Se logró determinar que se cuenta con un bajo poder de negociación con los proveedores, esto a causa que no existen una gran cantidad de empresas que puedan suministrar la carne de codorniz para la elaboración de las hamburguesas. Tal situación se convierte en un limitante para la planificación anticipada de la producción en base los niveles de abastecimiento del principal insumo.

Los proveedores de la carne de codorniz que son los ofertantes pertenecen a un mercado no regulado o también llamado informal, razón por la cual ellos tienen la potestad de determinar el precio de la carne de codorniz y de determinar la cantidad posible de suministros que puedan ofrecer en base a sus condiciones de producción. Con referencia a los demás insumos necesarios para la elaboración de las hamburguesas se presenta una situación diferente, pues estos se encuentran en gran cantidad en el mercado, es decir su oferta es mayor. La mayor cantidad de proveedores se encuentran en los distritos de Lurín, Pachacamac, Huachipa, Ñaña y Santa Clara, lugares fuera del centro de la capital.

Tomando en cuenta las condiciones de oferta de la carne de codorniz (principal insumo) y las características del sector en el cual estamos interesados se puede llegar a la conclusión de que el poder de negociación con los proveedores del principal insumo es bajo y que ellos poseen todo el poder.

3.2.2.2. Nuevos entrantes

El segundo paso a considerar en la evaluación del micro entorno de la propuesta de negocio es el análisis de la posible situación de nuevos entrantes al sector. En los últimos años se ha experimentado la búsqueda de opciones alimenticias que sean sanas

y saludables en especial orgánicas, en búsqueda de responder a la necesidad de los consumidores de buscar alimentos más saludables que permitan llevar una mejor calidad de vida. Sin embargo, los emprendimientos e innovaciones que hayan respondido a esta búsqueda no han sido muchos y menos aún en cuanto a la carne de codorniz, pues el conocimiento de las 'propiedades principales y de las virtudes del proceso de producción de esta carne es limitado, razón por la cual la mayoría de productores de este rubro alimenticio se han concentrado en producir hamburguesas de pollo o res principalmente.

La producción de la carne de codorniz es una actividad artesanal y de poca oferta, existiendo algunos pequeños productores que ofrecen sus productos en mercados locales y en muy poca cantidad. En base a esta situación de oferta, de cantidad de productores y de la ausencia de productores de hamburguesas de codorniz se puede concluir que para esta sección la amenaza de nuevos entrantes que produzcan nuestro producto es baja.

3.2.2.3. Sustitutos

Ahora, es preciso tratar el tema de los sustitutos para el producto de las hamburguesas de carne de codorniz, y cuál es el nivel respecto a ese tema para la propuesta de negocio. En el mercado actualmente existen muchas marcas y modelos para las hamburguesas convencionales que se comercializan en los grandes centros comerciales, existen exhibiciones de distintas hamburguesas que ya gozan con la preferencia de un público objetivo por el tiempo en el mercado y la oferta de carnes de consumo masivo como es el pollo y la carne. Por otro lado, existe un grupo de gente interesada en el cuidado de su salud y de la mejora de su calidad de vida, son quienes buscan alimentarse de la manera más saludable posible, y a ellos apuntan a nuestra propuesta, como una alternativa saludable.

Sin embargo, en el mercado existen ya muchos productos alimenticios saludables, bajos en grasa y que además cuidan el medio ambiente, que ofrecen cubrir esa necesidad del cliente que busca una opción saludable, por lo que el reemplazo de este tipo de carne podría encontrarse en algún otro tipo de alimento nutritivo conocido por los consumidores, que ya posea tiempo en el mercado y que cuente con el respaldo

de un grupo de personas por sus preferencias. Con este panorama se concluye en esta sección que, la amenaza de productos sustitutos es alta.

3.2.2.4. Clientes

Finalmente, el último punto a conspirar es la relación de nuestra propuesta de negocio con el cliente final y el poder de negociación que ellos poseen. Se observa que el producto ha sido desarrollado principalmente para las personas que deseen una buena alimentación, de grato sabor, libre en grasa y saludable, quienes son los clientes finales, pues son ellos el público objetivo y razón de la creación de este producto. Como característica principal del grupo directo de personas a quienes se dirige el producto, se encuentra su capacidad adquisitiva y la pertenencia a un determinado estrato social, que cuenta con un poder de compra y de decisión alto. Por tal razón se puede llegar a la conclusión que el nivel de poder de los clientes es alto y debe ser considerado.

Ahora, para cuantificar los aspectos mencionados anteriormente, se presenta un análisis los perfiles de la propuesta para la producción y distribución de hamburguesas a base de carne de codorniz. Para dicho objetivo se realiza un análisis del perfil competitivo de la propuesta, en donde se consideran las virtudes y oportunidades a potenciar como parte de la búsqueda del éxito. Se tomó como referencia, similar al análisis de factores externos, el método mostrado en F. D'Alessio (2016), de dicho modelo se extrajo los factores claves del éxito; el peso y valor el valor de cada uno de ellos fue asignado por los investigadores de acuerdo a la observación de la realidad y del conocimiento del sector. En este sentido se planteó una puntuación del 1 al 4 (siendo 4 el valor de la fuerza mayor y 1 para la fuerza menor); la evaluación se muestra mediante la siguiente tabla:

Tabla 3.4.
Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Factores claves de éxito	Hamburguesas de carne de codorniz		
	Peso	Valor	Ponderación
1.- Atributos nutricionales	0.15	4	0.6
2.- Calidad del servicio y percepción de los clientes	0.15	4	0.6
3.- Precio de los servicios ofrecidos	0.1	4	0.4
4.- Estabilidad política, social y económica	0.1	2	0.2
5.- Infraestructura para la producción	0.2	3	0.6
6.- Especialización del personal	0.1	3	0.3
7.- Seguridad ciudadana	0.2	2	0.4
Total:	1		3.1

Fuente: Elaboración propia. Nota. Adaptado de “El proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2016. México D. F., México: Pearson. Valor: 4 =Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.

Como se muestra en la anterior tabla, se ha elaborado la matriz del perfil competitivo de la propuesta de negocio, en donde se han listado los factores claves para el éxito de la empresa. Entre los más importantes se encuentran los atributos nutricionales con 0.6 de ponderación, la calidad del servicio y la percepción positiva de los clientes con 0.6 de ponderación (quienes constantemente buscan alternativas innovadoras y saludables), de manera seguida se encuentra el precio de los servicios prestados con 0.4 de ponderación, la estabilidad social, política y económica con 0.2, la infraestructura para la producción con 0.6, la especialización del personal con 0.3 y la seguridad ciudadana con 0.4. La puntuación total del análisis, que alcanzó un valor de 3.1, sitúa la propuesta con fortalezas menores, lo cual resulta positivo.

3.3. Determinación de oportunidades y amenazas

A continuación, se detalla el hallazgo de oportunidades y amenazas encontradas en el análisis estratégico, las cuales se detallan a continuación:

3.3.1. Oportunidades

Existen oportunidades respecto a la creación de nuevos productos con un enfoque saludable, es decir se busca elementos sustitutos al alimento convencional. Además, se encontró un escenario económico estable, lo que permite el desarrollo de

nuevas ideas de negocio y la tecnología requerida es posible de conseguir en el mercado.

Otra oportunidad es el marketing digital o también llamado marketing 2.0 que es el empleo de estrategias de comercialización con los medios digitales existentes. Este tipo de marketing hace uso de los dispositivos electrónicos desarrollando sitios web, correo electrónico, aplicaciones web, aplicaciones móviles y redes sociales que permitan difundir las características de un producto servicio, así como también el contacto más directo con el público. El empleo del marketing digital se presenta como una oportunidad para la propuesta de negocio debido a la sociedad digitalizada que se presenta en nuestros días donde los medios de comunicación masiva son las redes sociales y la facilidad de los aplicativos móviles permiten interactuar y ofrecer un mejor servicio al cliente. La oportunidad recae en el mayor alcance de contacto con el público objetivo, la difusión masiva de las características y servicios ofrecidos de nuestro producto y la innovación en un mercado competitivo.

3.3.2. Amenazas

La ciudad de Lima presenta altos índices de peligrosidad, lo que perjudica a las ideas de negocio y se encontró un ambiente político inestable. Existe un creciente número de empresas que incursionan en el rubro de comida sana y los proveedores de dichos insumos son escasos, es decir, tienen alto nivel de negociación.

3.4. Resumen

En la presente sección se realizó el análisis interno y externo de la propuesta de negocio, en donde se puede apreciar que se cuenta con factores positivos en ambos casos. La situación a nivel externo muestra una economía estable y creciente durante los últimos años, lo que sostiene el desarrollo positivo de los negocios. A nivel interno se cuenta con fortalezas para la implementación de la propuesta y el funcionamiento del negocio.

CAPITULO 4. ANÁLISIS DE MERCADO

Como parte de la propuesta planteada en la presente investigación, se esboza un análisis del mercado, para determinar el público objetivo a quienes se destinan las hamburguesas de carne de codorniz que se producirán. Dado que este es un alimento de gran valor nutricional, su venta genera gran expectativa entre los consumidores, colocándose entre las preferencias de muchos como una solución de alimento saludable. La labor principal en este capítulo será determinar y estudiar con claridad el mercado objetivo de nuestro producto desde una visión como productores y proveedores, evaluar la segmentación del mercado, determinar el mercado meta, modelar las características del mercado, entre otros análisis similares. A continuación, mostramos en detalle el estudio a desarrollar.

Tabla 4.1.
Estudio de mercado

Objetivo Principal	Analizar las oportunidades para la propuesta de negocios de venta de hamburguesas a base de carne de codorniz
Objetivos Específicos	Identificar el público objetivo, el mercado meta, el porcentaje de alcance, entre otros que caractericen el mercado.
Método	Análisis cuantitativo y cualitativo
Técnica	Método cuantitativo: A través de encuestas y formularios de preguntas. Método cualitativo: Mediante entrevistas a profundidad a expertos y Focus Group.

Fuente: Elaboración propia

4.1. Análisis de la Demanda

En esta sección se presentarán algunos datos importantes referidos a la demanda del producto de hamburguesas de codorniz, a través de información formal y confiable. Como productores y proveedores del producto, se determinarán las características de la demanda de acuerdo a esta postura. Si bien es cierto la carne de codorniz es un producto innovador en el mercado, no es un producto desconocido por los amantes de la buena alimentación. En las siguientes líneas se darán algunas nociones respecto al tema.

4.1.1. Demanda de productos saludables

Según los datos del Ministerio de Agricultura y Riesgo (2019), la producción de hamburguesas en los primeros dos meses de dicho año alcanzó el valor de 1,136

toneladas, cifra altamente superior a las 955 toneladas durante esos meses en el año 2018, lo cual implica un crecimiento de 18.9 %. Las ventas también experimentaron un crecimiento respecto al año anterior de análisis; el nivel alcanzado para los dos primeros meses del 2019 fue de 1144 toneladas en comparación con las 938 toneladas del 2018, esto representa un crecimiento del 21.9%. Por otro lado, se cuenta con información más a detalle proporcionada por el Ministerio de Agricultura y Riego (2018), en donde la producción global de hamburguesas por parte de fabricantes nacionales para el año 2017 fue de 7,221 toneladas¹, cifra menor al año 2016 considerando una variación del 2%, respectivamente².

Desagregando esta cifra, se menciona que los meses con mayor producción fueron mayo (713 toneladas), marzo (680 toneladas) y agosto (655 toneladas). Además, entre las regiones con mayor producción se encuentran Lima con 6958 toneladas (96.36%), La Libertad con 257 toneladas (3.56%) y Cusco con 6 toneladas (0.08%). Por otro lado, desde la perspectiva de las ventas, durante el año 2017, se alcanzó un total de 7,411 toneladas³ (cifra mayor a la cantidad producida en ese mismo año), y los meses con mayores niveles de ventas fueron marzo (713 toneladas), abril (695 toneladas) y mayo (670 toneladas). El departamento con mayores niveles de venta es Lima con 7153 toneladas, siendo los meses de marzo (690 toneladas), abril (674 toneladas) y mayo (646 toneladas) los más altos y representativos.

En informaciones del Diario Gestión (2017), se cuenta que la alimentación saludable ya no es un mercado para pocos consumidores, dado que actualmente el mercado de dichos productos ha crecido de forma acelerada en nuestro país durante los últimos años. Propuestas como la planteada por Lima Orgánica reflejan ese nivel de crecimiento, Hace tres años dicha plataforma digital inició con 12 marcas, y ahora cuenta con más de 1000. Por otro lado, en un estudio de Nielsen Company (2016), a través de su informe “Food Revolution Latin America”, se indicó que el 90% de los peruanos sostuvo que pagan más por productos que sean beneficiosos para su salud. Además, según dicho informe, el Perú es el segundo país en la región con seguidores de alimentación bajo en grasa (49%). Otro aspecto importante para nuestro estudio, es

¹ Ministerio de Agricultura y Riego (2018), Anuario Estadístico, pág. 16

² Ministerio de Agricultura y Riego (2018) Boletín Estadístico de producción II Trimestres -2017, pág.7

³ Ministerio de Agricultura y Riego (2018), Anuario Estadístico, pág. 19

que el 60% de los peruanos tiene una dieta a base de aves. En los últimos años los productos nutricionales se han cuadruplicado impulsado por un mayor cuidado en la salud.

4.1.2. Consumo de hamburguesas en Lima

Ahora, considerando solo el consumo de dicho alimento en Lima (ciudad que concentra el consumo más alto en términos globales), este factor puede ser analizado desde las ventas del producto de hamburguesas. De acuerdo con la información del Ministerio de Agricultura y Riego (2018), en Lima se han consumido un total de 7153⁴ toneladas de hamburguesas, siendo los meses de marzo (690 toneladas) y abril (674 toneladas) los que poseen mayores niveles de consumo, y los más bajos fueron diciembre (505 toneladas) y junio (551 toneladas). Cabe resaltar que, específicamente sobre hamburguesas de carne de codorniz no se cuentan con datos oficiales, por lo que se ha tomado la información oficial del ministerio.

Según la información del Diario Gestión (2016), si bien el grado de consumo en el Lima es el más relevante del país, y de forma creciente, es importante también considerar que en los últimos años existe, según su opinión basada en las nuevas tendencias observadas por McDonald's en nuestro país, una novedosa preferencia por los nuevos conceptos de hamburguesas, por nuevos sabores, y diversos estilos. Actualmente el consumidor busca hamburguesas más elaboradas donde se utilice menos sal y más especias, ya que no sólo se consigue un sabor estupendo, sino que además se logrará mejorar la salud.

4.1.3. Potenciales de mercado

Se detecta un alto mercado deseoso de productos saludables, fáciles de consumir y de rápida preparación, tales como las hamburguesas. Este mercado abarca a todo tipo de personas que son consumidores de productos rápidos para la preparación y que además buscan valorar su salud, imagen y comodidad, si preparan sus alimentos prefieren los platos rápidos de cocinar. La propuesta de valor de la hamburguesa de codorniz es su buen sabor y alto valor nutricional para un mercado innovador. En primer término, se define nuestra postura, siendo productores de las hamburguesas nuestra

⁴ Ministerio de Agricultura y Riego (2018), Anuario Estadístico, pág. 22

labor no será la de llevarlas al cliente final (los hogares en Lima), sino que se comercializará a través de los centros de supermercados ubicados en la Zona 7 de Lima Metropolitana (Miraflores, Surco, San Isidro, San Borja y La Molina). En dichos lugares se concentra el público objetivo que desea una alimentación sofisticada y saludable, por lo que se apunta a alcanzar ese nicho de mercado.

4.1.4. Análisis de la competencia

En la presente sección se procederá a realizar el análisis de la competencia de las empresas que ofrecen el mismo producto de hamburguesas de carne de codorniz. Además, se ha incluido a otras marcas que se encuentran en el mercado que ofrecen hamburguesas de carne saludable en un formato innovador, las cuales también deben ser consideradas por ser un producto sustituto en el rubro de alimentos saludables, para un sector diferenciado de la población. La información se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 4.2.
Competencia actual

Empresa	Productos	Descripción	Presentaciones	Precio	Peso	Ubicación		
Dossis	Hamburguesa de Conejo	Se sirve en restaurant	Acompañadas de ensalada y papas	S/35.00	200 gr.	San Isidro - Lima		
	Hamburguesa de Alpaca							
	Hamburguesa de Cordero							
	Hamburguesa de Codorniz							
Avito	Hamburguesa de Codorniz	Pechuga de codorniz	de	Paquete x 4 und.	S/18.00	150 gr.	Pachacamac - Lima	
Mauro Truck	Food	Hamburguesa de Codorniz	Se sirve en cajita	Servidas en pan con lechuga, tomate y cremas a disposición del cliente		Cercado de Lima		
		Hamburguesa de Cordero						
Sariana - Pink Salmon	Pink	Hamburguesa de Salmon	Congeladas caja	x	Caja x 4 und.	S/50.00	120 gr.	Lima Metropolitana
				Caja x 6 und.	S/45.00	50 gr.		
				Caja x 4 und.	S/45.00	120 gr.		
	Hamburguesa de Salmon y quinua			Caja x 6 und.	S/40.00	50 gr.		
Nutri-Hamburguesa	Hamburguesa de Pavita, Brócoli, quinua y harina de Soya	Congeladas caja	x	2 Cajas x 6 und.	S/15.00	No indica	No indica	
Della Natura	Hamburguesa de Soya finas hierbas				S/24.20			
	Hamburguesa de Soya Sabor ahumado				S/24.20			
	Hamburguesa de Soya caprese	Congeladas caja	x	Caja x 6 und.	S/24.39	100 c/u	gr.	Supermercados, Tiendas Naturistas, Restaurantes y Cafeterías
	Hamburguesa de Lentejas				S/24.20			
	Hamburguesa de Quinua				S/27.30			
	Hamburguesa de Garbanzos				S/24.20			

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior existen algunas empresas que se dedican a la producción y venta de hamburguesas de carne saludable. Entre ellas está Avito, empresa dedicada a la elaboración de paquetes de hamburguesa de pechuga de carne de codorniz de 150 gramos, su precio es de S/ 18.00 soles. Otra empresa que vende productos de carne saludable e innovadora es Dosis, quien oferta hamburguesas de carne de conejo, alpaca, cordero y codorniz a un precio de S/ 35.00 soles, el peso es de 200 gramos y se sirve acompañada de papas y ensalada. También se encuentra la empresa Mauro Food Truck, quien vende hamburguesas de codorniz y cordero, también acompañadas de papa y ensalada. Entre otras propuestas innovadoras se encuentra la hamburguesa de carne de salmón y quinua (precios alrededor de S/ 40.00 y S/ 50.00 soles), las hamburguesas de pavita, soya y brócoli (S/ 15.00 soles por caja de seis unidades), entre otras.

Luego de dicho análisis, se procede a evaluar las condiciones de amenaza para el ingreso de nuevos servicios o productos sustitutos al mercado. Actualmente existen muchas empresas que producen hamburguesas de carne de res y pollo (que son las más comunes), y existe otro grupo de empresas que desean desarrollar hamburguesas de carne más saludable; el análisis de las amenazas se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4.3.
Amenaza de ingreso de servicios sustitutos

Barrera	Descripción	Nivel
Hamburguesas de carne saludable (innovadoras)	Existen empresas y restaurantes desarrollando nuevos formatos para la presentación de hamburguesas de carne, considerando elementos más saludables.	Medio
Hamburguesas de pollo y res (tradicionales)	Las hamburguesas de pollo son el segundo tipo de hamburguesas más consumidas por el público, en primer lugar, se ubican las de carne de res.	Alto

Nota: Adaptado de Danieli y Dueñas, (2016).

Fuente: Elaboración propia

Ahora, como análisis complementario de la situación de competencia, es preciso mencionar la amenaza por la rivalidad existente entre los competidores mencionados en la primera tabla, los cuales se dedican a la elaboración y/o venta de hamburguesas de codorniz u otras variantes saludables, lo cual se presenta a través de la siguiente tabla:

Tabla 4.4.
Amenaza por rivalidad entre competidores

Barrera	Descripción	Nivel
Crecimiento del mercado	Constantemente, la población se encuentra en la búsqueda de nuevas propuestas innovadoras para la alimentación saludable, por lo que la demanda de productos sanos crece.	Alto
Diferenciación del servicio	La diferenciación de los productos es bastante alta, dado que todas las empresas buscan darle un valor agregado a su marca, además buscan fidelizar al cliente con nuevas propuestas, alternativas de su agrado y personalización.	Alto
Barreras de salida	Dado que la inversión inicial para realizar la implementación de negocio es alta, pocas empresas logran salir del rubro. Además, es posible diversificar entre otro tipo de hamburguesas (como las tradicionales), por lo que existen pocas barreras para la salida	Bajo

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se presentó el análisis de las amenazas por rivalidad de competidores, en donde se determinó en primer lugar que el crecimiento del mercado es de alto nivel, dado que el público objetivo se encuentra en la búsqueda de nuevas experiencias en la alimentación saludable. Luego en lo referido a la diferenciación del servicio, se encontró que existe un alto nivel en ese rubro, debido a que las empresas y marcas buscan diferenciarse de las demás, personalizando sus productos y mejorándolos de manera continua. Por último, en la evaluación de barreras de salida, se encontró que existe un nivel alto porque las empresas pueden cambiar de giro rápidamente y con la capacidad instalada pueden fabricar las hamburguesas más comunes (res y pollo).

4.2. Determinación del Mercado Objetivo

En esta sección se procede a realizar un análisis de las zonas para determinar la comercialización en tiendas y súper mercados, para lo que se requiere de una evaluación distinta al ejecutado anteriormente, pero considerando los mismos lineamientos. En este segmento se ha elegido a la Zona 7 que abarca los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina. El análisis de macro localización se presenta a continuación:

4.2.1. Análisis de Macro-localización

Para el análisis de la macro localización, se cuenta con la información de Díaz y Noriega (2018), donde se menciona que dentro de los niveles de localización se encuentra la localización, Micro-localización y Macro-localización que sirven para situar el lugar donde se llevara a cabo el proyecto. Este último puede ser internacional, nacional y regional, tomando en cuenta las condiciones de mercado y la infraestructura.

La Macro-localización de un proyecto es básicamente la elección de la región que presente mayores ventajas para el desarrollo del mismo, para lo cual es necesario tomar en cuenta los factores geográficos, sociales, económicos, institucionales, tangibles e intangibles, que pueda presentar la región en cuestión. Con el objetivo de encontrar la ubicación más favorable para el proyecto que permita el logro de las metas establecidas y la integración al mercado.

A su vez Meza (2016) indica que para llevar a cabo la Macro-localización primero se selecciona el área general donde estará ubicado el proyecto, para lo cual es necesario conocer las características de infraestructura, económicas, poblacionales y sociales. Este tipo de localización tiene como objetivo reducir el número de soluciones viables para la micro localización, eliminando regiones geográficas que no presenten las características más oportunas para el logro de las metas, encuentra su justificación en el análisis de costos comparativos hecho con otras alternativas.

Es de suma importancia tomar en cuenta los factores económicos, sociales y las normas legales existentes en la región en relación a la propiedad, la contaminación ambiental, las leyes laborales, el acceso a servicios bancarios y financieros a los cuales se pueda acceder. Además, es imprescindible el análisis de la oferta y la demanda que se presenta en el mercado de la región a seleccionar.

En primer término, se debe listar los aspectos a considerar como importantes en el estudio para la elección de la zona comercial a desarrollarse. A continuación, se explican los componentes de este análisis.

4.2.1.1. Búsqueda de la calidad

Dado que las hamburguesas de codorniz cuentan con especificaciones técnicas de alta calidad en su elaboración, un factor importante es encontrar una segmentación del mercado que se encuentre en la búsqueda de ese nivel de calidad. Para el análisis de esta información se recurren a los datos brindados por Indecopi (2014), en donde se señalan las motivaciones que se toman en cuenta a la hora de comprar un producto. En este punto, dentro del sector A y B⁵ se prioriza la calidad respecto al precio, en comparación con los otros segmentos socioeconómicos.

4.2.1.2. Diseño e innovación

Otro aspecto a mencionar es la búsqueda de un segmento de clientes que deseen la diferenciación en el diseño que desean consumir. De acuerdo con Indecopi (2014) se muestra una diferenciación por el sector socioeconómico a través de la siguiente tabla:

Otras motivaciones además del precio y la calidad	NSE %				
	A	B	C	D	E
El prestigio de la marca 40%	44%	43%	42%	38%	37%
Los beneficios de producto/ servicio 29%	28%	27%	29%	31%	30%
El diseño e innovación 8%	14%	8%	7%	7%	7%
El origen de la empresa 8%	5%	11%	7%	8%	4%
El cuidado del medio ambiente 7%	3%	6%	7%	7%	8%
Su contribución al desarrollo del país 3%	2%	3%	4%	3%	3%
Las prácticas sociales de la empresa 1%	2%	1%	1%	1%	1%
No precisa 4%	1%	1%	3%	5%	10%

Preg. referencial: ¿Cuál de las siguientes motivaciones tienen en cuenta a la hora de comprar cuando el precio y la calidad son similares?
 Porcentaje significativamente más alto

Figura 4.1. Motivaciones a la hora de comprar un producto
Fuente: Indecopi (2017)⁶

4.2.1.3. Nivel socio económico

Este factor se relaciona con el nivel de gasto de los consumidores, esta consideración se incluye dado el alto costo de nuestro producto a comparación con las

⁵ Indecopi (2014) “El perfil del consumidor en Lima Metropolitana y Callao: Un enfoque de protección” pág.21

⁶ Indecopi (2014) “El perfil del consumidor en Lima Metropolitana y Callao: Un enfoque de protección” p.21

hamburguesas comunes. Para el análisis se emplean los datos de APEIM (2016), que realiza una división por distritos, la cual se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4.5.
Motivaciones a la hora de comprar un producto

	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	5.2	22.3	40.5	24.3	7.7
Zona 1	1.0	10.7	44.3	31.5	12.5
Zona 2	1.9	23.1	51.5	21.0	2.5
Zona 3	0.0	18.7	41.7	27.9	11.7
Zona 4	3.8	26.7	45.0	19.9	4.6
Zona 5	2.0	12.1	40.6	36.3	8.9
Zona 6	13.6	58.0	22.4	5.2	0.7
Zona 7	34.6	45.2	14.0	5.0	1.2
Zona 8	4.2	27.8	43.3	20.1	4.6
Zona 9	0.0	6.1	42.7	38.7	12.5
Zona 10	1.4	18.5	43.8	23.7	12.5

Fuente: APEIM (2016)⁷

4.2.1.4. Nivel de consumo de alimentos

Finalmente, el último factor a considerar en el presente análisis es el nivel de consumo de alimentos por parte de los ciudadanos en Lima Metropolitana. En este punto se cuenta con los datos de INEI (2104) que relaciona los el consumo de productos de aves y derivados⁸ respecto al nivel económico dividido en cinco quintiles, donde el quintil cinco es el más alto y el uno es el más bajo. En dicho informe se encontró que las personas con un nivel socioeconómico más alto consumen 30.9 kilos de aves al año, al quintil cuatro le corresponde un consumo de 24.8 kg, al quintil tres 17.6, al quintil dos 10.6 y el quintil más bajo es de 3 kg al año. Dicha información se muestra en la siguiente figura:

⁷ APEIM (2016), Niveles socioeconómicos, pág. 10.

⁸ INEI (2014) “ Consumo de alimentos y bebidas”, pág.11

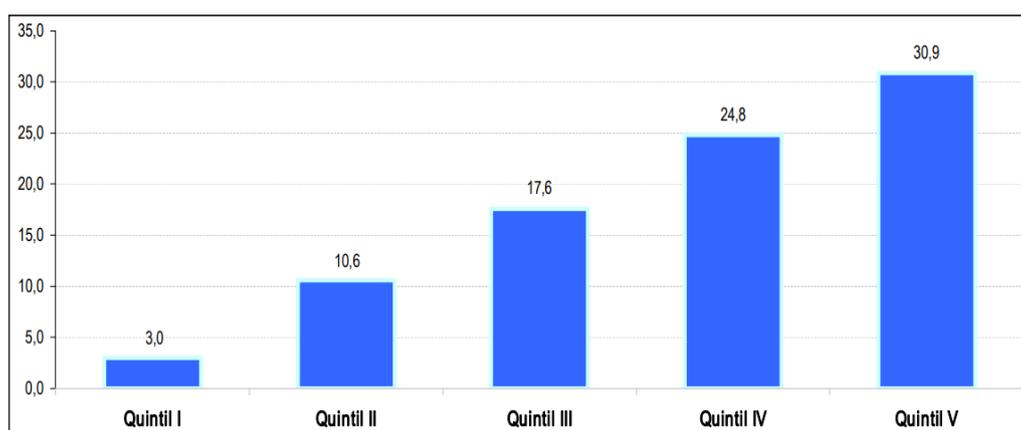


Figura 4.2. Consumo promedio anual de aves según nivel socioeconómico (kilos por persona)

Fuente: INEI (2014)

Luego de haber desarrollado las consideraciones y explicaciones para cada factor a considerar, se procede a realizar el análisis comparativo para determinar el peso de cada factor se presenta a través de la siguiente tabla:

Tabla 4.6.
Factores de Macro Localización

Factor	Consumo de alimentos	Búsqueda de la calidad	Diseño e innovación	Nivel socio-económico	Total	Ponderación (W)
Consumo de alimentos	2	2	1	5	27.78%	
Búsqueda de la calidad	1	2	1	4	22.22%	
Diseño e innovación	1	1	1	3	16.67%	
Nivel socio-económico	2	2	2	6	33.00%	
Total					18	100%

Opciones	Puntaje (P)
Menos Importante	1
Más importante	2

Fuente: Elaboración propia

Según se observa en la tabla anterior, el factor más determinante para elegir la zona de comercialización es el nivel socioeconómico con el 33% de la ponderación, el segundo factor a considerar es el nivel de consumo de alimentos que alcanza el 27.78% de la ponderación, a continuación, se encuentra la búsqueda de la calidad con el 22.22% y, por último, el diseño e innovación del producto con el 16.67%.

Luego de haber diseñado la ponderación de cada factor, se procede a mostrar las puntuaciones de cada zona respecto a cada factor de análisis, para posteriormente mostrar los datos en la matriz de macro localización. La puntuación de cada zona se determina por el ordenamiento del 1 al 9, siendo el 9 la puntuación más alta para cada zona y el 1 como el valor más bajo, según la dimensión que corresponda. Mediante la siguiente tabla se presentan las puntuaciones individuales de cada zona.

Tabla 4.7.
Puntuaciones de la Macro-localización

Distritos	Zona		Consumo de alimentos	Búsqueda de la calidad	Diseño e innovación	Nivel socio-económico
Puente Piedra, Comas, Carabaylo	Zona 1	Punt.	2	1	1	1
Independencia, Los Olivos, SMP	Zona 2	Punt.	6	5	6	6
SJL	Zona 3	Punt.	3	2	5	4
Cercado, Rimac, Breña, La Victoria	Zona 4	Punt.	5	6	4	3
Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino	Zona 5	Punt.	4	4	3	2
Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel	Zona 6	Punt.	8	7	7	8
Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina	Zona 7	Punt.	9	9	9	9
Surquillo, Barranco, Chorrillos, SJM	Zona 8	Punt.	7	8	8	7
VES, VMT, Lurín, Pachacamac	Zona 9	Punt.	1	3	2	5

Fuente: Elaboración propia

Se unen los factores de la macro localización y las puntuaciones obtenidas en la matriz de macro localización, en donde se determinará cual es la zona más adecuada para realizar el plan comercial de las hamburguesas de codorniz; la tabla es la siguiente:

Tabla 4.8.

Matriz de macro localización

Factores de localización	Ponderación	Lima Metropolitana																	
		Zona 1		Zona 2		Zona 3		Zona 4		Zona 5		Zona 6		Zona 7		Zona 8		Zona 9	
	(W)	Punt	WxP	Punt	WxP	Punt	WxP	Punt	WxP	Punt	WxP	Punt	WxP	Punt	WxP	Punt	WxP	Punt	WxP
Consumo de alimentos	27.78%	2.00	0.56	6.00	1.67	3.00	0.83	5.00	1.39	4.00	1.11	8.00	2.22	9.00	2.50	7.00	1.94	1.00	0.28
Búsqueda de la calidad	22.22%	1.00	0.22	5.00	1.11	2.00	0.44	6.00	1.33	4.00	0.89	7.00	1.56	9.00	2.00	8.00	1.78	3.00	0.67
Diseño e innovación	16.67%	1.00	0.17	6.00	1.00	5.00	0.83	4.00	0.67	3.00	0.50	7.00	1.17	9.00	1.50	8.00	1.33	2.00	0.33
Nivel socio-económico	33%	1.00	0.33	6.00	2.00	4.00	1.33	3.00	1.00	2.00	0.67	8.00	2.67	9.00	3.00	7.00	2.33	5.00	1.67
Total	100%		1.28		5.78		3.44		4.39		3.17		7.61		9.00		7.39		2.94

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se mostró la matriz de macro localización, en donde se establecieron, según los puntajes y ponderaciones, a la mejor zona para realizar un plan de comercialización sobre el producto de hamburguesas de codorniz. El sector con mayor puntaje fue la correspondiente a la Zona 7, que abarca los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina; con una puntuación de 9.00. En el segundo lugar su ubicó la zona 6 con los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel; con un puntaje de 7.61. Luego en tercer lugar, se sitúa la zona 8 (con los distritos de Surquillo, Barranco, Chorrillos y San Juan de Miraflores) con una 7.39. El cuarto lugar es para la zona 2 con 5.78, el quinto lugar es de la zona 4, la sexta posición es para la zona 3 que alcanza un puntaje de 3.17. Las tres últimas posiciones corresponden a la zona 5 con 3.17, la zona 9 con 2.94, y la última casilla es para la zona 1 con 1.28. Por lo tanto, se determina que el mejor lugar para realizar el plan de comercialización es la Zona 7 de Lima.

4.2.2. Análisis de Micro-localización

Luna (2016) señala que una vez realizada la Macro-localización se puede iniciar la descripción de las opciones para la Micro-localización, el cual consiste en delimitar la zona de intervención, para ello es necesario hacer uso de un plano del terreno, donde se reconozca las instalaciones productivas y el flujo del proceso en termino de espacio. Es importante determinar las características del terreno, las obras físicas, los almacenes, maquinaria e instalaciones. Se debe incluir también las principales instituciones de la región, las calles cercanas y la ubicación específica del lugar de negocio, es así que la topografía resulta ser una herramienta muy útil para la Micro-localización.

Para Meza (2016) la Micro-localización es la comparación e investigación de los componentes del costo y el estudio de costos para cada alternativa presentada. Además, señala la importancia del uso de un plano del terreno considerando los factores tomados en cuenta en la Macro-localización para así llevar a cabo la adecuada ubicación del lugar de ejecución del proyecto.

Por otro lado, Gonzáles, Guzmán, Guzmán y Gamboa (2017) señala que tanto en la macro y Micro-localización se realiza un análisis detallado que consiste en: el análisis preliminar, la búsqueda de alternativas de localización, la evaluación de las alternativas

y la selección de la localización. Además, menciona que existen cuatro factores claves la considerar la localización del lugar donde se llevara a cabo el proyecto, estos son:

- Seguridad: consiste en brindar la certeza al cliente de que el producto o servicio va a satisfacer su necesidad, es recomendable dar seguimiento al producto o servicio y su relación con el cliente para conocer la percepción del mismo y buscar mejoras oportunas.
- Materia Prima: se considera los proveedores más adecuados que abastezcan la producción, que cuenten con la característica de cumplimiento y calidad necesaria.
- Mano de obra: es el talento humano que llevara a cabo la elaboración del producto o prestación del servicio, para ello es importante la elaboración del perfil de trabajo que necesitara este personal y las capacitaciones que deberá recibir.
- Recursos públicos: al seleccionar el lugar donde se llevará a cabo el proyecto, se considera la posibilidad de acceso a los principales servicios de agua, luz, comunicaciones para que la ejecución y desarrollo de la elaboración del producto o servicio sea el más óptimo.

Existen aspectos intangibles que también deben ser tomados en cuenta y se consideran en la Micro-localización, estos son:

- Clima social: este punto tiene relación con la seguridad pública, el tipo de incidencia con los emprendedores del gobierno en el lugar y el desarrollo de otros emprendimientos en la misma localidad.
- Transporte: se considera la distancia que existe entre los principales proveedores, para así estimar los tiempos de entrega y la complejidad de la manufactura.
- Competencia: consiste en considerar a las empresas que ofrezcan productos parecidos y que se conviertan en una alternativa para los clientes potenciales.
- Actitud de la comunidad: es la percepción que la comunidad posee sobre el proyecto, es de suma importancia conocer la opinión de la población aledaña sobre el nuevo proyecto a realizar, pues representa el respaldo social y es un hecho determinante de la producción y las ventas.

Luego de haber determinado la macro localización para la propuesta comercial en el sector denominado Zona 7 de Lima Metropolitana, se procede a analizar los factores para establecer la puntuación de micro localización. Esta evaluación comprenderá aspectos distintos de los señalados anteriormente, los cuales se detallan en las siguientes líneas:

4.2.2.1. Cantidad de mercados y supermercados

Se considerará, en primer lugar, la cantidad de centro de abastos y supermercados, lo cual determina los centros donde podrán ser comercializadas las hamburguesas de codorniz. Este factor debe ser el más importante dado que determina el alcance al que se puede llegar con la propuesta de elaboración de hamburguesas de codorniz para su consumo con el cliente final; mientras más mercados y supermercados tenga la zona, existe una mejor exposición del producto al público en general. Para este análisis se cita la información proporcionada por INEI (2016) en el Censo Nacional de Abastos y de manera complementaria, se añade a dicha cifra la cantidad de supermercados que poseen los distritos.

4.2.2.2. Cantidad de habitantes por distrito

El segundo punto a considerar es la cantidad de habitantes por cada distrito, en ello se puede medir también el número de personas que pueden comprar las hamburguesas a base de carne de codorniz. Para este caso la información también es pública y se encuentra en INEI mediante el Censo Nacional realizado el año 2017.

4.2.2.3. Centralidad respecto a los vecinos

El tercer aspecto es la centralidad que posee el distrito respecto a los vecinos de esta zona en análisis, es decir, con cuántos de los distritos de esta zona posee límites. Ello determinará, además de la demanda que puede alcanzar por su propia población, la facilidad de acceso a otras personas que vivan en la zona siete para que puedan acceder a la compra del producto.

4.2.2.4. Presencia de la competencia

El cuarto punto es la presencia empresas de competencia del sector de alimentos saludables. Esto se considera debido a que es importante estar presente en los lugares donde se ofrecen productos similares y de alta calidad, en tanto que los consumidores que se orientan en este perfil y acuden a dichos negocios podrán observar nuestra propuesta de forma rápida, además de poder comparar las propuestas que le interese.

4.2.2.5. Vías de acceso

El quinto aspecto es la accesibilidad a vías de tránsito, lo cual es importante para el traslado de los habitantes hacia los centros donde se comercialice el producto final. Además, también sirve como referencia para el transporte de los productos desde la planta de producción hacia el centro de abastos o supermercado.

Luego de haber realizado el detalle de las consideraciones a tomar para cada factor, se procede a la comparación de los mismos para hallar la ponderación de cada uno en el análisis. A continuación, se muestra una tabla que indica dicho cotejo entre cada uno de los factores mencionados.

Tabla 4.9.

Factores de Micro Localización

Factor	Presencia de competencia	Vías de acceso	Cantidad de habitantes	Centralidad con vecinos	Mercados y supermercados	Calificación	Ponderación (W)
Presencia de competencia		2	1	1	1	5	16.67%
Vías de acceso	1		1	1	1	4	13.33%
Cantidad de habitantes	2	2		2	1	7	23.33%
Centralidad con vecinos	2	2	1		1	6	20%
Mercados y supermercados	2	2	2	2		8	26.67%
Total						30	100%

Opciones	Puntaje (P)
Menos Importante	1
Más importante	2

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior, luego de la comparación entre factores se determinó que el más importante es la presencia de mercados y supermercados, alcanzado una calificación de 8 puntos y una ponderación del 26.78% del total, es decir explica ese porcentaje de las causas totales a considerar. El segundo punto fue la cantidad de habitantes, con una calificación de 7 y una ponderación del 23.3%; a continuación, en el tercer lugar se ubica la centralidad con los vecinos, que alcanzó una calificación de 6 y una ponderación del 20%. Entre las últimas causas se hallan en cuarto lugar la presencia de la competencia con una calificación de 4 y una ponderación del 16.67%; y finalmente, las vías de acceso con 13.3% de ponderación.

Acto seguido, se procede a evaluar cada uno de estos aspectos en los distritos de la Zona 7 de Lima Metropolitana, es decir en Miraflores, San Isidro, Surco, La Molina y San Borja. Para ello se emplean los datos de información pública en INEI sobre los centros de abastos y sobre la población, luego en el mapa de la ciudad se observan los límites de cada distrito. Respecto al análisis de la presencia de competencia y vías de acceso se procede a cuantificar la subjetividad de cada uno de ellos en los distritos. En la siguiente tabla se asignan valores del 1 al 5 para cada Distrito, la puntuación más alta le corresponde 5 y a la menor puntuación 1 según cada dimensión.

Tabla 4.10.
Puntuaciones de la Micro-localización

Distrito		Presencia de competencia	Vías de acceso	Cantidad de habitantes	Centralidad con vecinos	 Mercados y supermercados
Miraflores	Dato	Muy alta	Baja	88,345	3	21
	Puntuación	5	2	2	4	4
San Isidro	Dato	Alta	Muy baja	57,156	2	9
	Puntuación	4	1	1	2	1
Surco	Dato	Baja	Muy buena	305,189	4	49
	Puntuación	2	5	5	5	5
San Borja	Dato	Muy baja	Buena	96,749	2	17
	Puntuación	1	4	3	3	2
La Molina	Dato	Media	Media	109,546	1	19
	Puntuación	3	3	4	1	3

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se observa los datos respecto a cada aspecto y a las puntuaciones alcanzadas, en el caso de Miraflores se observó que posee 21 mercados y

supermercados, 3 distritos vecinos colindantes, posee una población de 88,345 habitantes y alcanza una alta presencia de competencia y una baja cantidad de vías de acceso. Un análisis similar se ha realizado en el distrito de San Isidro, en el que se encontraron 9 mercados y supermercados, limita con 2 distritos, posee 57,156 habitantes, además de tener alta presencia de competencia y una calificación de muy baja en las vías de acceso. En el análisis del distrito de Surco se determinó la presencia de 49 mercados y supermercados, limita con los 4 distritos de la zona, posee una población de 305,189 habitantes, tiene una baja presencia de competencia y muy buenas vías de acceso. Para el distrito de San Borja se observa que existen 17 mercados y supermercados, posee límites con 2 distritos, tiene una población de 96,749 habitantes, una presencia muy baja de competencia y buenas vías de acceso. Por último, en el distrito de La Molina se encontraron 19 mercados y supermercados, solo limita con uno de los distritos de la zona, tiene una población de 109,546 habitantes, una presencia media de la competencia y un nivel medio de vías de acceso.

A continuación, se procede a ponderar las puntuaciones alcanzadas en cada distrito considerando los valores de los factores de micro localización, dicho análisis se unifica en la siguiente tabla:

Tabla 4.11.

Matriz de Micro localización

Factores de localización	Ponderación	Zona 7 de Lima									
		Miraflores		San Isidro		Surco		San Borja		La Molina	
		Punt	WxP	Punt	WxP	Punt	WxP	Punt	WxP	Punt	WxP
Presencia de competencia	16.67%	5.00	0.83	4.00	0.67	2.00	0.33	1.00	0.17	3.00	0.50
Vías de acceso	13.33%	2.00	0.27	1.00	0.13	5.00	0.67	4.00	0.53	3.00	0.40
Cantidad de habitantes	23.33%	2.00	0.47	1.00	0.23	5.00	1.17	3.00	0.70	4.00	0.93
Centralidad con vecinos	20.00%	4.00	0.80	2.00	0.40	5.00	1.00	3.00	0.60	1.00	0.20
Mercados y supermercados	26.67%	4.00	1.07	1.00	0.27	5.00	1.33	2.00	0.53	3.00	0.80
Total	100.00%		3.43		1.70		4.50		2.53		2.83

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla mostrada anteriormente, el distrito con mayor puntuación en este análisis ha sido Surco con un puntaje de 4.50, en el segundo lugar se ubicó el distrito de Miraflores con una puntuación de 3.43, luego en la tercera posición se ubica el distrito de La Molina con 2.83 puntos. El cuarto y quinto lugar corresponde a los distritos de San Borja, con una puntuación de 2.53 y San Isidro con un puntaje de 1.70, respectivamente. Por lo tanto, se ha determinado que el distrito en donde se aplicará el plan de marketing es Surco.

4.3. Análisis de Ubicaciones de Planta

Es preciso mencionar en esta sección, el análisis realizado para determinar la zona en donde se desarrolla la actividad productiva, y cómo se eligió al distrito de Lurín para sede del centro de operaciones. Entonces, se empleó una evaluación de macro localización y luego una de micro localización, similar al análisis anterior del sector 9, esto se puede apreciar en los Anexos 2 y 3.

4.4. Resumen

- El análisis de la demanda constituye un aspecto fundamental para la realización de todo estudio, asimismo la cuantificación del consumo, análisis de potenciales competidores del mercado, el cual se pretende atender.
- La determinación del mercado objetivo viene dada por la especificación de determinados parámetros o aspectos, como el diseño e innovación del producto, el nivel socioeconómico, la calidad de la oferta, entre otros principalmente.
- Se acompañan de técnicas útiles para la Macro-localización y Micro-localización de la zona elegida como mercado objetivo, partiendo de un universo hasta lograr acotar o delimitar el público objetivo al que se va a dirigir la propuesta basada en una hamburguesa alternativa elaborada a base de carne de codorniz.

CAPITULO 5. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En el presente capítulo se desarrollarán los lineamientos para la investigación de dicho mercado, se deben considerar los aspectos de la metodología a emplear, la evaluación de Focus Group (como parte de la investigación cualitativa) y los resultados de la encuesta (evaluación cuantitativa). Todos estos aspectos nos permitirán clarificar el panorama del mercado hacia el cual se apunta.

5.1. Metodología del Estudio

Como primer punto para el análisis de la investigación del mercado, se determinarán los lineamientos para la metodología de la investigación, lo que comprende la determinación de los objetivos de la investigación, el mercado objetivo y la explicación de las herramientas a emplear para la investigación; todo esto se detalla en las siguientes líneas. De manera complementaria se puede mencionar que la investigación cuenta con un enfoque cuantitativo (dado que se analizan datos y cifras a lo largo del tiempo), de tipo aplicado (debido a que se realiza sobre la realidad de una propuesta real de negocio). Adicionalmente, posee el enfoque y diseño de propuesta, la cual se plantea como alternativa para identificar un mercado y segmentar los potenciales sectores donde se lograría el éxito.

5.1.1. Objetivos del estudio

El objetivo principal del estudio es determinar la viabilidad económica y financiera del plan de negocio basado en la elaboración y comercio de hamburguesas a base de codorniz para el mercado de Lima Metropolitana. El alcance del objetivo principal se da mediante la realización de ciertos objetivos específicos, lo cuales se muestran a continuación:

- Conocer el tamaño del mercado potencial para los consumidores de comida saludable en el distrito seleccionado.
- Ejecutar análisis de mercado en las zonas de Lima Metropolitana para identificar las preferencias y necesidades de consumo de los clientes potenciales.
- Determinar el concepto que tiene el consumidor respecto de la hamburguesa de codorniz.

- Establecer una propuesta de valor que diferencie la elaboración de hamburguesa de codorniz respecto a la competencia en las zonas seleccionadas.
- Determinar las estrategias de marketing más adecuadas para el mercado objetivo, con la diferenciación de líneas de producto según las necesidades y expectativas en cada zona seleccionada.
- Identificar y evaluar el equipamiento de mayor eficacia que mejore el proceso de producción y distribución de la elaboración de hamburguesas de codorniz.
- Determinar la estructura operativa para implementar una compañía para poder abastecer de manera eficiente y eficaz a la demanda potencial detectada en las zonas seleccionadas.
- Realizar la evaluación económica y financiera del plan de negocio de elaboración de hamburguesa de codorniz, para determinar las necesidades de inversión, de capital de trabajo, las alternativas de financiamiento y determinar la rentabilidad del negocio.

5.1.2. Determinación del mercado objetivo

Se menciona que en el sector donde se encontrará nuestra propuesta de negocio será la Zona 7 de Lima Metropolitana (distritos Miraflores, Surco, San Isidro, San Borja y La Molina). El motivo por el cual se eligió la Zona 7 fue a través de un análisis de macro y micro localización según factores ponderados para su determinación del público objetivo. Es a este sector que se aplicará la encuesta propuesta, para conocer su disponibilidad de comprar nuestro producto, la frecuencia y cantidad de compra, entre otros.

5.1.3. Herramientas de investigación

Como parte de la investigación, se ha empleado distintas herramientas e instrumentos para el desarrollo de cada sección. Para el Capítulo I se empleó la información de fuentes oficiales y confiables para el análisis de la situación actual respecto al tema. Dentro del Capítulo II se utilizó la recopilación bibliográfica de textos, libros artículos de revista y *papers* para determinar teóricamente las implicancias de la investigación propuesta. Para el Capítulo III se recurrió a la recopilación de datos oficiales para seccionar el mercado, en donde se mostró la información del INEI (informes sobre mercados de abastos), Ministerio de Agricultura y Riego (estadísticas

del consumo y venta de hamburguesas) e informes adicionales sobre el sector. Luego para el Capítulo IV se recopiló información para el análisis del entorno, utilizando los datos e informes oficiales y libros actuales para el análisis estratégico (Porter, D'Alessio). En este Capítulo V, se utilizará la encuesta para el análisis cuantitativo y el Focus Group para el cualitativo; en posteriores capítulos se emplearán herramientas financieras y contables para el análisis económico de la propuesta.

5.2. Evaluación Cualitativa: Focus Group

El Focus Group es dirigido por el asesor de tesis y alumnos autores del presente trabajo de investigación. Además, es preciso recalcar que los autores de la tesis fueron ajenos a intervenir en las preguntas desarrolladas, para así evitar sesgos u opiniones. La actividad se efectuó el día 27 de diciembre a las 7 p.m. en un local ubicado en Surco, se recogió información de 18 personas dispuestos en 2 grupos de 9 personas, entre en un rango de edad de 18 a 60 años. Las conclusiones principales del Focus Group son las siguientes:

- Se evidenció una buena percepción del producto, ya que la mayoría de opiniones recogidas fueron positivas, sobre todo frente a la idea de comer saludable. Se relacionó la hamburguesa de codorniz como un producto sustituto de la hamburguesa tradicional.
- Los entrevistados manifestaron que sí optarían por comprar el producto de hamburguesa Premium, considerando un precio entre S/ 15 y S/ 20 soles. Además, se expresó que el precio máximo a pagar por la presentación Económica era de S/ 12 soles.
- A todos los participantes les agradó la idea del ingreso de nuestro producto al mercado de comida saludable, puesto que actualmente la mayoría de ellos tienen muy marcada la tendencia de cuidar su alimentación y salud. Adicionalmente, los entrevistados mencionaron que el producto sí saciaría su apetito y resaltaron su sabor agradable.
- Entre los principales “influenciadores” de compra se encontró la decisión propia de cada consumidor y la recomendación de amigos y familiares sobre el producto. Por otro lado, el medio para informarse sobre el producto serían las redes sociales y publicidades en el supermercado.

5.2.1. Técnica del estudio

Este instrumento nos ayudó a conocer el nivel de aceptación de nuestro producto en la Zona 7 de Lima Metropolitana mediante preguntas formuladas a los entrevistados sobre los atributos de éxito, decisiones de compra, gustos y preferencias. El tamaño de muestra es el número total de entrevistados en la sesión de 9 participantes en 2 grupos. El cuestionario realizado consta de preguntas claves para reconocer las distintas opiniones y comportamientos de nuestro principal consumidor. Asimismo, después de realizar las degustaciones, los participantes identificaron el sabor, textura y olor, brindando buenas referencias respecto al producto.

Procedimiento desarrollado para el Focus Group:

- Se recaudó antecedentes importantes sobre el producto, otros sustitutos, los principales competidores, modelo de negocios y los objetivos principales a corto y largo plazo.
- Se elaboró una guía de indagación para la persona encargada de las preguntas, con el fin de llevar un orden e identificar los puntos claves a tomar en cuenta en cada sesión.
- Se determinó un cronograma de cumplimiento de cada sesión y posibles perfiles de cada participante, esta última actividad fue ejecutada por los autores de la tesis.
- Se transcribieron los audios realizados en cada sesión para un correcto análisis.
- Se examinaron los resultados u opiniones de los participantes
- Finalmente, se elaboró un informe final donde se interprete y enfatice la importancia de cada resultado.

5.2.2. Resultados del Focus Group

Focus Group N° 1

Moderador: Ahora vamos a empezar con la ronda de preguntas, voy a mencionar una pregunta y cada uno en el orden en el que hemos empezado si lo podrían contestar

Moderador: ¿Qué le desagrada con respecto al producto?

- Sabor
- Olor
- Textura
- Porción
- Presentación
- Precio

Respuestas:

E1: Prefiero el 100% de la codorniz, desagrado por el sabor de la codorniz con soya

E2: Ambas son agradables, pero debe mejorar el sabor de la opción 2

E3: La pimienta genera un poco de picor en la primera, prefiere más la segunda.

E4: La primera es exquisita, con buen sabor, textura

E5: Ambas son ricas, la primera se asemeja a la hamburguesa de carne, y la segunda a la clásica hamburguesa de pollo, tiene un sabor medio dulce por la soya

E6: La primera es excelente, la segunda no la compraría porque el sabor no es agradable y la textura tampoco coma acartonada. La primera funciona tanto para la parrilla como para sartén.

E7: Es innovadora, me inclino por la primera porque es 100% codorniz, el grosor permite que se sienta más el sabor

E8: Me inclino más por la primera, puede usarse para parrilla, si la segunda fuera más económica si la compraría como acompañamiento.

E9: La primera es mucho más jugosa, se siente más el sabor, con respecto a la segunda no sería de mi preferencia.

Moderador: ¿Compraría nuestro producto?

Respuestas:

E1: Si, lo tendría como opción

E2: Si

E3: Si

E4: Si, sería una opción saludable

E5: Si, lo usaría en eventos familiares también

E6: Si, en especial las de la primera presentación

E7: Si

E8: Si, en especial las primeras hamburguesas

E9: Si, las de la primera presentación

Focus Group N° 2

Moderador: ¿Qué le desagrada con respecto al producto?

- Sabor
- Olor
- Textura
- Porción
- Presentación
- Precio

Respuestas:

E1: El sabor combinado a soya, no me agradó mucho.

E2: La porción podría ser un poco más redonda, se ve un poco irregular la porción.

E3: Puede mejorarse el sabor de la opción con soya, la otra de 100% está perfecta.

E4: Todo me agrada.

E5: Casi nada me desagrada, tal vez solo la presenta

E6: A mí no me agradó mucho el sabor con soya, puede mejorarse.

E7: Pienso igual que el comentario anterior.

E8: No, todo bien. Me gusta el producto.

E9: El sabor de la opción con soya podría mejorar.

E10: Todo ok, para mí.

E11: Nada me desagrada del producto, para mí está muy bien.

Moderador: ¿Compraría nuestro producto?

Respuestas:

E1: Si, definitivamente.

E2: Si, desde luego que lo haría.

E3: Si, por supuesto.

E4: Si, sería una solución a lo ya típico.

E5: Si, lo usaría en casa y para mis reuniones del trabajo.

- E6: Si, en especial las de la primera presentación
- E7: Si, de hecho, están ricas y son de carne saludable.
- E8: Si, con total seguridad.
- E9: Si, ahora que las he probado me encantaron. Por supuesto.
- E10: Sí, me encantaron. Lo compraría
- E11: Sí, lo compraría puesto que son muy agradables.

Los resultados obtenidos luego de la evaluación de las respuestas ofrecidas por las personas en el Focus Group son las siguientes:

5.2.2.1. Sobre categoría saludable

Los entrevistados entienden que es importante es balancear apropiadamente los alimentos.

5.2.2.2. Beneficios de la comida saludable

Cuidar su salud y consumir alimentos con un gran valor nutricional es esencial para los participantes.

5.2.2.3. Barreras para comer saludable

Gran cantidad de alimentos con alto valor nutricional cuentan con un precio muy elevado.

Poseen poco tiempo al día, ya que estudian y/o trabajan, por lo que optan por consumir comida rápida (chatarra).

Existe gran oferta de restaurantes con menús con alto contenido calórico, la mayoría de estos se encuentran alrededor de su centro laboral o estudios.

5.2.2.4. Frecuencia con la que consumen carne

Los participantes indicaron que consumen carne al menos 3 veces a la semana y que lo ingieren principalmente en parrilladas o al acudir a restaurantes.

5.2.2.5. Sobre el mercado – venta de carne

En Lima Metropolitana existe mucha oferta de restaurantes que venden carne. Asimismo, en los supermercados como Tottus, Metro, Plaza Vea y Wong se venden las hamburguesas tradicionales que son nuestra competencia directa.

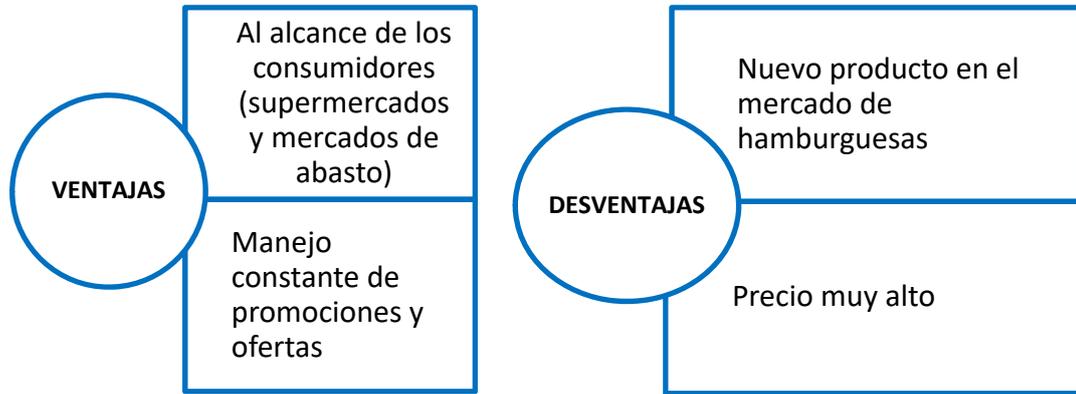


Figura 5.1. Ventajas y desventajas de la oferta actual
Fuente: Elaboración propia

5.2.2.6. Primera impresión

Los participantes indicaron que el producto posee un sabor y olor agradable. Además, la textura y tamaño de su presentación es llamativo en relación a las marcas de competencia. Además, el valor nutricional es importante para el tipo de consumidor entrevistado, por lo que la propuesta es una opción bastante agradable. Respecto al sabor se mencionó que es exquisito e ideal para la parrilla, siendo mejores que la hamburguesa de pollo y carne tradicional.

- Presentación del concepto:
 - Tener la información del valor nutricional en la etiqueta del producto y página web de la empresa.
 - Publicación de promociones y ofertas en el primer mes de lanzamiento
 - Presencia del producto en supermercados de preferencia y mercados de abasto más cercanos.

- Intención de compra:
 - Opción frecuente en reuniones sociales como parrillas y también en consumo diario.
 - Propósito de probar algo nuevo
 - Pueden consumir personas entre 18 y 60 años.
- Dudas durante las sesiones
 - ¿Dónde elaboran el producto?
 - ¿En qué supermercados se venderá el producto?
 - ¿Cuál es el horario de entrega de productos?
 - ¿Cuál es el precio?
- Sugerencias
 - Lanzar constantes promociones
 - Brindar información nutricional

5.3. Evaluación Cuantitativa: Encuesta Complementaria en Zona 7

Para el desarrollo de la información cuantitativa, se empleará la aplicación de una encuesta, la cual nos permitirá conocer un poco más a fondo acerca de los gustos y preferencias del cliente, si están de acuerdo con aceptar el precio establecido, y otros aspectos importantes como la frecuencia y cantidad de pedido. A continuación, se detallarán los aspectos de la encuesta, la determinación de la muestra, los resultados y el procesamiento de la información. Previamente, se presenta la ficha técnica de la encuesta a realizar:

Tabla 5.1.
Ficha técnica de encuesta

N°	Descripción	Resultado
1	Nombre de encuestadora	Realizada por estudiantes del MBA de ESAN
2	Financiamiento	Propio
3	Objetivo del estudio	Determinar las preferencias del mercado objetivo, conociendo disponibilidad de pago, frecuencia de compras, entre otros.
4	Grupo objetivo	Habitantes de la Zona 07 de Lima Metropolitana
5	Cobertura	Distritos de Miraflores, San Isidro, Surco, La Molina, San Borja
6	Tamaño de la población	656,985 personas
7	Técnica	Encuesta presencial
8	Segmentación	Consumidores de hamburguesas de la Zona 7 entre el rango de 18 a 60 años.
9	Cantidad de preguntas	21 preguntas
10	Sistema de muestreo	No probabilístico
11	Margen de error	5%
12	Nivel de confianza	95%
13	Z	1.96
14	Tipo de muestreo	Muestreo por conveniencia
15	Fecha de trabajo de campo	05/01/2019 – 15/01/2019

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se presenta la ficha técnica para la realización de la encuesta, la cual muestra que el margen de error será de 5%, el nivel de confianza de 95% y el tamaño de la población es de 656,985 habitantes. Con los datos mencionados, se procede a realizar el cálculo de la muestra en la siguiente sección:

5.3.1. Determinación de la muestra

Como se detalló anteriormente, se cuenta con un mercado objetivo de 656,985 personas pertenecientes a la Zona 7 de Lima Metropolitana. Ante esta situación, se procede a estimar la muestra, para el cálculo de la cantidad de personas a encuestar, se empleará la siguiente fórmula matemática para poblaciones finitas:

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{E^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

Dónde:

n: Tamaño de la muestra

N: Representa el total de población.

Z_{α} : El nivel de confianza a partir de Z, que es la distribución normal estándar o gaussiana, la cual considera de $Z=1.96$ para un nivel de confianza de 95%.

p: Representa la proporción esperada, se considera un valor de 0.5

q: Representa la proporción no esperada, se considera un valor 0.5

E: Representa el Error muestral, se considera un valor de 0.05 o 5%

Luego de resolver la ecuación anterior, se determinó que la muestra se encuentra conformada por 384 personas a encuestar, considerando un nivel de confianza del 95% y un margen de error de 5%. La encuesta que se detalla en el Anexo 12, se realizó en los distritos de Miraflores, San Isidro, Surco, La Molina, San Borja desde el 05 hasta el 15 de enero. Con la mención de los supuestos previamente expuestos, se obtiene una muestra de 384 personas, después de haber realizado el cálculo pertinente, su distribución se puede observar de forma detallada en el diseño de la muestra, a continuación:

Tabla 5.2.
Distribución de encuestas

Grupo de Interés	Cantidad de Encuestas	Porcentaje (%)
Miraflores	77	20%
San Isidro	77	20%
Surco	77	20%
La Molina	77	20%
San Borja	76	20%
Total	385	100%

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, se evidencia de la tabla anterior que la distribución de encuestas se llevó a cabo en los distritos correspondiente a Zona 7, los mismos son: Miraflores, San Isidro, Surco, La Molina, San Borja con un total por distrito de 77 encuestas aproximadamente para lograr un total de 384 encuestas a nivel global según el tamaño de muestra determinado. Por motivo del mercado objetivo del estudio, se eligieron los lugares mencionados para las encuestas dentro de la Zona 7, cuyos encuestados son

representativos del mercado objetivo, que con ayuda de personal encuestador externo se aplicó de manera presencial el formato de encuesta al público representativo de dicha zona, con la finalidad de cubrir la cantidad de encuestas que se necesitaban en el plazo requerido.

5.3.1.1. Resultados de la encuesta

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta, las tablas y figuras respecto a las preguntas realizadas en el Anexo 13.

5.3.1.2. Procesamiento de información

Para el procesamiento de la información obtenida se empleó el programa de Microsoft Excel.

El análisis de datos cualitativos o preguntas abiertas se realizó teniendo en cuenta los pasos a continuación: Recopilación de la información: Se dio mediante la encuesta realizada a la muestra de 384 personas, del total de la población que consiste 656,985 personas.

Codificación de la información: Una vez obtenido el documento físico de transcripción de la encuesta, se empezó a categorizar la información: agrupando opiniones, tabulándolas y codificándolas, esto se realizó a través del programa Microsoft Excel. De tal manera que se podía cuantificar e identificar la información relevante, logrando enfocar los principales temas planteados durante la encuesta.

Integración de la información: Luego de haber realizado la codificación de la información, se dio paso a hacer las relaciones de las preguntas planteadas durante las encuestas, llegando así a tener la información que nos permita responder a las consultas del plan de negocio.

5.4. Determinación del Mercado para Hamburguesas de Codorniz

5.4.1. Limitaciones de ingreso a supermercados

El ingreso del producto de hamburguesas a base de carne de codorniz a los supermercados es de vital importancia, pero existen algunas limitaciones de acuerdo a

la normativa de cada organización. Entre ellas se puede mencionar que algunas tiendas por departamento poseen rigurosos controles de seguridad y salubridad para la entrada de nuevos productos, así como políticas de abastecimiento y almacenamiento. Adicionalmente se debe negociar el porcentaje de comisión que estas cobran para la venta de los bienes en sus localidades. En este sentido ya se han considerado dichas limitaciones y se ha previsto el margen de ganancia respecto al descuento que ellos realizan. La coordinación logística permitirá que las empresas de supermercados conozcan las formas correctas para conservar el producto en su mejor estado, pueda ser mostrado al público objetivo y ser reconocido por el código de barras establecido en su sistema interno para el cobro respectivo. Si bien es cierto estas son limitaciones de carácter técnico y específico, podrían afectar el ingreso del producto a los supermercados.

Se presentará una figura para graficar los escenarios de mercado potencial y el mercado objetivo al que se desea llegar. Se mostrará el análisis realizado para la hamburguesa a base de codorniz económica y la versión Premium. El grafico se presenta a continuación:

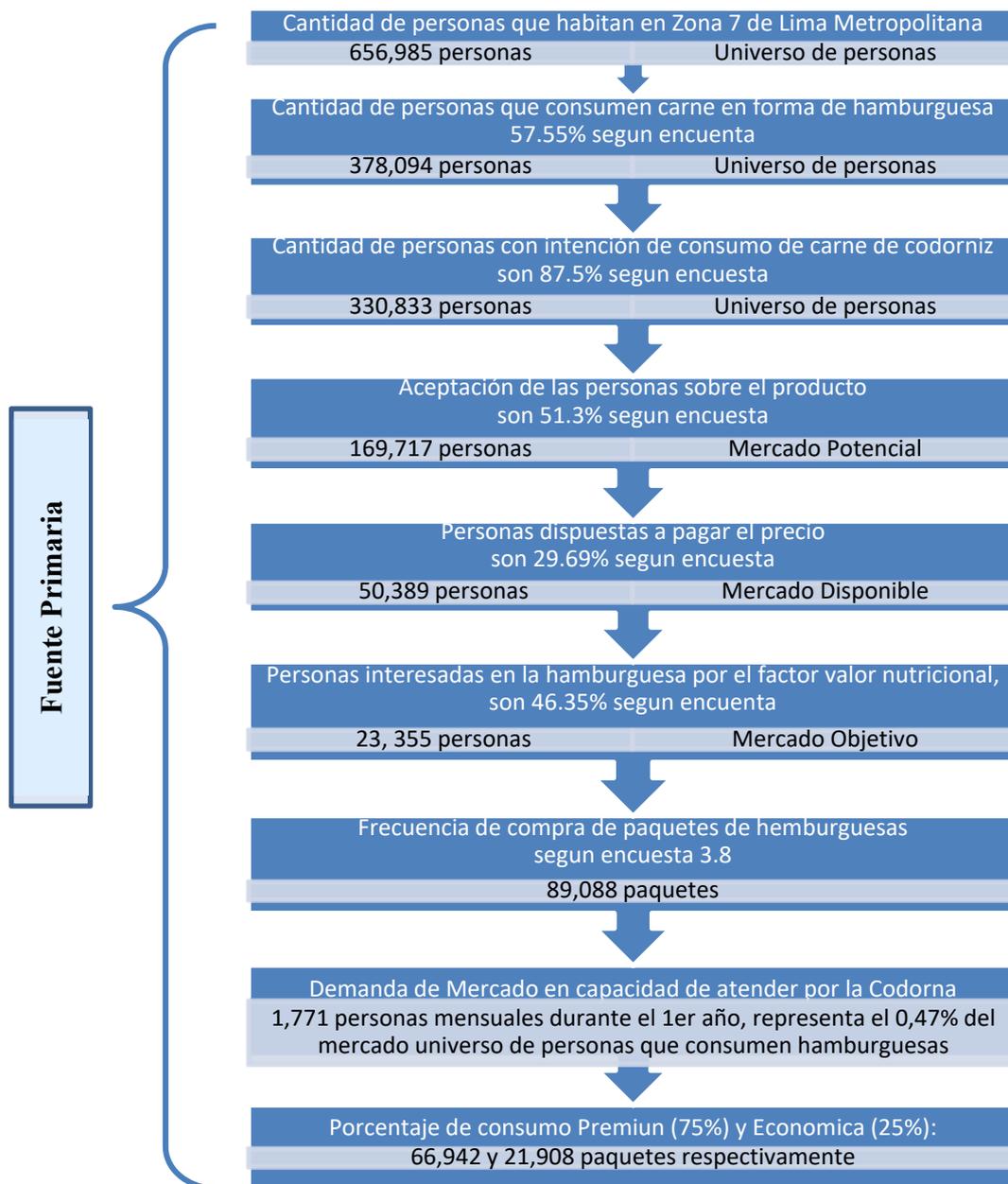


Figura 5.2. Determinación del mercado para Hamburguesas de Codorniz
 Fuente: Elaboración propia

Asimismo, en relación a la determinación del mercado para hamburguesas de codorniz, se cuenta con el universo de habitantes de la Zona 7 de Lima Metropolitana, que corresponde a 656,985 personas, para luego delimitarse a la cantidad de personas con intención de consumo de carne de hamburguesa 378,094 personas, con una intención de consumo de carne de codorniz de 330,833 personas, con una aceptación sobre el producto que corresponde a 169,717 personas, esto luego se ve reducido por el precio a pagar a 50,389 personas, luego se determina una proporción de personas que

tienen tendencia a su consumo por valor nutricional de 23,355 personas, y finalmente se estima una frecuencia de compra de 88750 paquetes.

La capacidad limitada de producción por la materia prima permite producir 6.755.50 paquetes mensuales, esto representa una oferta del 0.47% (1,771 personas) con respecto a las personas que consumen hamburguesas, la cual sería nuestra participación de mercado.

5.5. Resumen

- En términos descriptivos, la encuesta permitió dar respuesta a los objetivos planteados, después del trabajo de campo realizado recabando la información de la muestra seleccionada.
- Dentro del desarrollo de las encuestas, se buscó orientarlas con un enfoque directo hacia el sector comercial, ya que este es el público objetivo de nuestro producto.
- El presente trabajo de investigación se realizó en base a un muestreo no probabilístico por conveniencia.
- El tamaño de la población es de 656,985 personas, de donde se obtuvo como muestra a 384 personas.
- Pocas personas conocen la carne de codorniz y los que la conocen mencionan su alto valor nutricional y su contenido bajo en grasas.
- La hamburguesa se cuenta bien posicionada dentro del consumo y preferencias de los encuestados
- Los resultados muestran apertura para probar la carne de codorniz y su presentación en hamburguesas.
- Los precios con mayor aceptación para cada presentación coincidieron con los planteados en la investigación.

CAPITULO 6. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO

6.1. Factores Claves del Éxito

Para lograr nuestro objetivo se plantea un modelo de negocio basado en la oferta de un producto de alta calidad o Premium y otro Económico, en ambas presentaciones se alcanzan altos indicadores de proteínas en comparación con la competencia. Dado que la carne de codorniz posee bajas cantidades de grasa, es atractivo para los clientes que buscan diferenciar su estilo de vida y alimentación en búsqueda de una alimentación sana. Es decir, el factor determinante del éxito de la propuesta es ofrecer productos de alta calidad, de buen sabor y bajos en grasas, tal como lo propone el lema del posicionamiento.

En lo que respecta a los factores de éxito en la propuesta de marketing, se propone la operación en modo estratégico, es decir realizar un análisis de la situación de los productos de alimentación saludable y diagnosticar los puntos clave a manejar, aplicando los conocimientos adquiridos. Los ejes fundamentales de acción son los siguientes:

Graduar las expectativas: el plan de marketing debe estar acorde con el tipo de producto que se ofrece, se considera su calidad y diseño. Además, es importante determinar el monto a invertir en la propuesta de marketing, lo cual nos brindará un lineamiento para los alcances de la misma.

- **Determinación de objetivos a cumplir:** para ello se planteó una tabla de objetivos en el presente capítulo, la cual fue diseñada de la manera más neutral y específica claramente las metas que se desea alcanzar, ya sea en número de seguidores en redes, posicionamiento, etc.
- **Constancia:** el alcance de los resultados esperados toma tiempo, por ello se debe mantener un trabajo permanente, con la motivación necesaria para que el equipo de trabajo dude que es posible lograr dichas metas.
- **Calidad en el personal:** los trabajadores que colaborarán deben capacitados y comprometidos con la alimentación saludable. Se debe contar con el conocimiento intelectual respecto al tema y al rubro del negocio, tanto como poseer habilidades blandas para las relaciones personales.

- Presupuesto y transparencia: contar con recursos monetarios para la publicidad y marketing es una gran responsabilidad, que debe ser comprendida y aceptada con la mayor honestidad posible.
- Integración a los procesos de la empresa: Todos los colaboradores deben conocer y estar comprometidos con los procesos de la empresa.

Para el análisis de los factores claves del éxito de la propuesta de negocio, se emplean en análisis EFE y EFI, la matriz FODA y el modelo Canvas, los cuales se explican en las siguientes líneas:

6.1.1. Análisis EFE

En el presente punto se desarrollará el análisis EFE de la propuesta de negocio, esta se centra en la evaluación de los factores externos. Este tipo de análisis permite determinar si el ambiente a nivel externo es favorable para realizar el planteamiento respecto a la producción y comercialización de hamburguesas a base de carne de codorniz. En este punto es importante establecer que las oportunidades deben estar alineadas a los objetivos de la empresa. Para la evaluación de los factores externos se empleará la matriz EFE la cual contiene los aspectos como oportunidades y amenazas de factores externos, el peso de los factores ha sido tomado de la referencia de Arbaiza (2014), la calificación ha sido asignada por parte de los investigadores y, por último, el ponderado es la multiplicación del peso y la calificación. La matriz se muestra a continuación:

Tabla 6.1.

Matriz EFE

Ítem	Factores Clave	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades				
1	La demanda de productos saludables se encuentra en crecimiento en el mercado peruano	0.10	4	0.4
2	Presencia de consumidores insatisfechos por los productos de la oferta actual	0.04	4	0.16
3	El Perú posee gran variedad de carnes conocidas por los consumidores y podrían ser incluidas como nuevos estilos de hamburguesas	0.08	4	0.32
4	Alto número de productores de insumos	0.04	4	0.16
5	La gran variedad de gastronomía peruana permite que el consumidor este abierto a otros tipos de carne	0.04	3	0.12
6	Incremento de la proporción de personas que buscan alimentación saludable con productos nuevos	0.06	4	0.24
7	Expectativas por la creación de nuevos productos alimenticios por parte de la prensa para difundirlos gratuitamente	0.06	3	0.18
8	Mayor uso de las redes sociales por parte de los consumidores	0.10	4	0.4
	Sub total			1.98
Amenazas				
1	Pobre conocimiento del consumidor sobre la carne de codorniz	0.06	3	0.18
2	Percepción negativa sobre las hamburguesas debido a los competidores de mala calidad	0.06	3	0.18
3	La volatilidad del tipo de cambio del dólar y la estabilidad económica del país	0.04	2	0.08
4	Al no ser un producto de primera necesidad es sensible a la situación económica del consumidor	0.06	1	0.06
5	Incurción por parte de las hamburguesas tradicionales en el sector de hamburguesas con carne nueva	0.08	2	0.16
6	Resolución de contrato de maquila por parte del proveedor	0.08	2	0.16
7	Ruptura de la cadena de abastecimiento de insumos por parte de los criadores de codorniz	0.10	1	0.1
	Sub total			0.92
	Total			2.9

Fuente: Elaboración propia. Nota. Adaptado de “Administración y organización”, por Lydia Arbaiza, 2014. Lima Valor: 4 =Calificación muy buena, 3= Calificación buena 2= Calificación intermedia, 1= Calificación mala.

El resultado final de la evaluación de la matriz EFE determina una puntuación total de 2.9, lo cual está muy cerca de una calificación buena, es decir los factores de análisis determinan un buen desempeño de la propuesta de negocio. Entre las fortalezas más importantes se cuenta con la insatisfacción actual por parte de la oferta actual, la demanda creciente de productos saludables, el alto uso de las redes sociales, entre otros. Por parte de las amenazas, los factores más pueden afectar a la propuesta son el poco

conocimiento de las personas por la carne de codorniz y la percepción negativa por parte de muchos consumidores por las hamburguesas, en parte debido a la mala calidad de la competencia. Entonces se concluye que, de acuerdo a los factores externos, se cuenta con buenas posibilidades de éxito en el lineamiento estratégico de la producción y comercialización de hamburguesas de carne de codorniz.

6.1.2. Análisis EFI

Ahora es labor de presentar la evaluación de factores internos para la propuesta de negocio, lo cual se realiza mediante la matriz EFI. En este análisis se determina si el ambiente interno para el desarrollo del negocio es agradable y se posee condiciones de éxito. Mediante la siguiente tabla se enumera y califica (de manera similar a la matriz anterior) el peso, calificación y ponderado de los factores claves a evaluar.

Tabla 6.2.

Matriz EFI

Ítem	Factores Clave	Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas				
1	Producto natural con el menor uso de químicos en su elaboración	0.10	4	0.4
2	Producto Premium con alto porcentaje de carne para gente con alto niveles de exigencia	0.15	4	0.6
3	Producto de agradable sabor, aroma y color. Sus atributos permiten el disfrute del paladar	0.10	4	0.4
4	Los integrantes de la investigación poseen el Know How para el desarrollo de la propuesta	0.15	3	0.45
5	Facilidad para el diseño y elaboración del producto en la búsqueda de la mejora continua	0.05	4	0.2
Sub total		0.55		2.05
Debilidades				
1	El producto es más caro que las hamburguesas tradicionales	0.10	3	0.3
2	Limitada capacidad para la producción a escala	0.05	2	0.1
3	Producto nuevo en el mercado	0.15	2	0.3
4	Bajo poder de negociación con los proveedores	0.10	1	0.1
5	No se cuenta con una planta propia	0.05	2	0.1
Sub total		0.45		0.9
Total				2.95

Fuente: Elaboración propia. Nota. Adaptado de “Administración y organización”, por Lydia Arbaiza, 2014. Lima Valor: 4 =Calificación muy buena, 3= Calificación buena 2= Calificación intermedia, 1= Calificación mala.

En la tabla anterior se observa la calificación para la evaluación de factores internos. Dentro de los aspectos más importantes como oportunidades se encuentran la alta calidad del producto que se pretende elaborar, el agradable sabor que posee la hamburguesa de carne de codorniz, entre otros. Como parte de las amenazas encontradas, la más relevante fue el alto precio del producto en comparación con las hamburguesas tradicionales. La tabla concluye que la evaluación de factores internos arroja un puntaje de 2.95, lo cual representa una propuesta atractiva por tratarse de estar cerca de una calificación cerca de 3 (buena).

6.1.3. Ventaja competitiva – Matriz FODA

El desarrollo de la ventaja competitiva de la propuesta es realizado a través de la matriz FODA, la cual agrupa las fortalezas, debilidades, oportunidades y estrategias en una misma dirección (ello debe reflejar la bondad de la carne de codorniz). Este análisis que considera la unión de las (fortalezas y debilidades), las (debilidades y oportunidades), las (fortalezas y amenazas), y (debilidades y amenazas); lo cual se muestra mediante la siguiente tabla:

Tabla 6.3.
Matriz FODA

	Fortalezas: F	Debilidades: D
	1 Reconocimiento de la carne de codorniz como elemento nutritivo y bajo en grasas.	1 Insuficiente capacidad de producción a gran escala, el negocio aún se encontraría en una etapa inicial.
	2 Gran variedad de virtudes de la carne de codorniz como alimento alternativo y saludable.	2 Carencia de infraestructura y tecnología de punta para la producción en serie.
	3 Incremento del interés del público por la búsqueda de alimentos saludables de manera directa e indirecta.	3 Falta de información estadística sobre la competencia y el mercado referido a la carne de codorniz
	4 Promoción constante en los medios para tener una alimentación balanceada y saludable.	4 Débiles competencias de gestión de las empresas prestadoras de servicios e insumos en el sector.
	5 Incremento de empresas dedicadas al consumo saludable.	5 Escasez materia prima (carne de codorniz) para satisfacer al público en general (existe una brecha entre la oferta y la demanda).
	6 Reconocimiento del sector alimenticio.	6 Insuficiente nivel de seguridad en las zonas de distribución.
Oportunidades: O	FO - Explotar	DO – Buscar
1 Expectativas positivas por parte del empresariado para el crecimiento económico.	FO1 Diversificar los niveles de clientes consumidores con mayor gasto per cápita en alimentación: F1, F2, F3, F4, O4, O3, O4, O5.	DO1 Fortalecer el mercado de comida saludable a nivel local y luego a nivel nacional: D1, D2, D3, O1, O2, O4.
2 Calificación del país como buen lugar para hacer negocios a nivel latinoamericano.	FO2 Atraer inversión extranjera para incrementar la infraestructura instalada: F3, F4, O1, O2, O3.	DO2 Implementar nuevas tecnologías para la producción de hamburguesas de carne de codorniz: D3, D6, O4, O5.
3 Fortalecimiento del sector gastronómico por inversión y por la marca Perú.	FO3 Consolidar el sector gastronómico como pilar de la economía: F3, F6, O3, O4.	DO3 Potenciar la especialización de la oferta en materia de alimentos saludables: D1, D5, O4.

4 Reconocimiento de la alimentación saludable.	FO4 Penetrar el mercado de alimentación saludable en Lima: F1, F2, F4, F5, O3, O5, O8.	DO4 Consolidar la oferta de carne de codorniz a través de ferias en la ciudad: D1, D3, D5, O1, O3, O5.
5 Crecimiento de la clase media tanto en el Perú, como en la región.	FO5 Desarrollar una cultura de alimentación alternativa baja en grasas: F1, F2, F3, O7.	
6 Mayor acceso por parte de los productores a las tecnologías innovadoras.	FO6 Implementar calidad total: F1, F6, O1, O2.	
7 Políticas de consumo alimenticio saludable con alto compromiso internacional.	FO7 Implementar alianzas comerciales con restaurantes de alimentación saludable: F4, F5, O7, O8.	
8 Facilidades en trámites para crear empresas favorecen emprender nuevas ideas de negocio.	FO10 Diversificar la oferta de productos saludables en Lima: F1, F2, F4, F6, F7, O2, O3, O4.	
Amenazas: A	FA - Confrontar	DA - Evitar
1 Escasa inversión en investigación y desarrollo.	FA1 Generar alianzas para la difusión de la carne de codorniz y alimentos saludables: F1, F2, F3, F5, F6, A1, A2, A3, A4.	DA1 Articular la coordinación de la seguridad ciudadana entre el gobierno nacional, los gobiernos regionales y locales: D6, A6.
2 Alta competencia en los productos sustitutos.	FA2 Fortalecer competencias para el cumplimiento de las normas y estándares de calidad: F1, F2, F3, F5, A1, A4.	DA2 Orientar a los operadores de producción de alimentos saludables hacia la formalización: A5, D4.
3 Deficiente apoyo por parte del Estado para la creación de alimentos alternativos.	FA3 Invertir en investigación y desarrollo: F3, A1, A3.	DA3 Prevenir los conflictos entre productores que podrían afectar la imagen del sector: A2, A4, D3, D4.
4 Débil gestión en alianzas comerciales		
5 Alta tasa de informalidad.		
6 Altos niveles de inseguridad		

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior, se ha realizado un análisis FODA, donde se ha listado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector para la propuesta de negocio de la producción y distribución de hamburguesas a base de carne de codorniz. Adicionalmente a dicho proceso, se ha añadido la unión de dichos aspectos, los cuales; son la exploración (FO), la búsqueda (DO), confrontar (FA) y evitar (DA).

Para el análisis de explorar (FO) se encontró entre las opciones más resaltantes la de diversificar los niveles de clientes consumidores con mayor gasto per cápita en alimentación, la consolidación del sector gastronómico como pilar de la economía y el desarrollo de una cultura de alimentación baja en grasas. Luego para el análisis de buscar (DO) se determinaron las siguientes estrategias: fortalecer el mercado de comida saludable a nivel local y luego a nivel nacional, potenciar la especialización de la oferta en materia de alimentos saludables y consolidar la oferta de carne de codorniz a través de ferias en la ciudad. Dentro del análisis de confrontar (FA) se determinó que sería importante generar alianzas para la difusión de la carne de codorniz y alimentos saludables, fortalecer competencias para el cumplimiento de las normas y estándares de calidad e invertir en investigación y desarrollo. Finalmente, dentro del análisis de evitar (DA) se halló importante articular la coordinación de la seguridad ciudadana entre el gobierno nacional, los gobiernos regionales y locales, orientar a los operadores de producción de alimentos saludables hacia la formalización y, prevenir los conflictos entre productores que podrían afectar la imagen del sector. Esta información brinda nociones de cómo actuar para el éxito del negocio.

6.1.4. Modelo CANVAS

El modelo CANVAS es una útil plantilla empleada en los negocios para la gestión y planificación estratégica, en donde se desarrolla el modelo del negocio, en este caso el de producción y distribución de hamburguesas de carne de codorniz. Sobre ella se plasma el plan estructurado de las acciones a seguir para el éxito del negocio, orientándose al alcance de metas. En su estructura considera elementos como las alianzas clave, las actividades clave, la propuesta de valor, la relación con los clientes, entre otros; dicho esquema se presenta a través de la siguiente figura:

Tabla 6.4.
Modelo CANVAS

<p>ALIANZAS CLAVE</p>  <p>Proveedores de codornices. Supermercados y demás negocios de venta de comida saludable. Empresas certificadoras</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p>  <p>Producción de hamburguesas a base de carne de codorniz. Distribución de hamburguesas a base de carne de codorniz. Buenas prácticas de manejo de la carne de codorniz.</p>	<p>PROPUESTAS DE VALOR</p>  <p>Pionero en ofrecer un producto a base de carne de codorniz, fácil de obtener, de rápida cocción, sabroso al comer, de alto valor nutritivo, logrando consumidores saludables</p>	<p>RELACIONES CON CLIENTES</p> <p>Relación indirecta con los consumidores a través de medios digitales</p>	<p>SEGMENTO DE MERCADO</p>  <p>Público en general entre 18 a 65 años que demanda comida rápida sabrosa, a buen precio y que dispone de poco tiempo para comer</p>
	<p>RECURSOS CLAVE</p>  <p>Adecuado equipamiento para la producción, almacenamiento y distribución del producto final. Gestión de Inventario de alineado al plan de producción. Publicidad gráfica para anuncios del producto Contratos exclusivos con proveedores claves.</p>		<p>CANALES</p>  <p>CANAL DE DISTRIBUCIÓN Supermercado</p> <p>CANAL DE INFORMACIÓN Redes Sociales Influencers Publicidad graficas Adwords</p>	
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p>  <p>Costos de instalación y ejecución Salarios de empleados permanentes Costos por materiales y/o equipamiento Costo de publicidad Otros costos de elaboración y distribución</p>		<p>FUENTES DE INGRESO</p>  <p>Ganancias por comercialización de hamburguesas de carne de codorniz en supermercados.</p>		

Fuente: Elaboración propia

En el modelo CANVAS mostrado anteriormente, se presentan los lineamientos a seguir para el desarrollo exitoso de la propuesta de negocio. En primer término, se considera las alianzas claves en donde se relacionará la gestión con proveedores y socios estratégicos de Lima Metropolitana, proveedores de carne de codorniz, restaurantes y demás negocios de venta de comida saludable y comerciantes relacionados a la alimentación saludable. Luego dentro de las actividades clave se ha establecido que las principales están relacionadas a la producción y distribución de las hamburguesas de carne de codorniz, luego existen otras operaciones dentro del sector, así como la gestión con los comerciantes y proveedores. Dentro de los recursos claves a emplear se encontraron el almacenamiento de carne de codorniz, el inventario de insumos para la producción de hamburguesas, la publicidad gráfica para anuncios del producto y la administración del directorio de mercados para el ofrecimiento del producto. La propuesta de valor se sustenta en ser pioneros en ofrecer un producto a base de carne de codorniz, fácil de obtener, de rápida cocción, sabroso al comer, de alto valor nutritivo, logrando consumidores saludables. Gestionando un trato con los supermercados o intermediarios para así llegar al cliente final y difundir las bondades del producto y sus atributos.

Otros aspectos a resaltar son la relación con los clientes a través de los intermediarios (supermercados); la difusión del producto a través de los canales necesarios (publicidad en los mercados y redes sociales). También se cuenta con una segmentación del mercado, considerando a las personas que buscan una alimentación saludable y baja en grasas. Por otro lado, se cuenta con una estructura de costos bien definida, en donde se toma en consideración los costos de elaboración y el personal necesario. Finalmente, la fuente de ingresos está determinada por la venta de las hamburguesas de carne de codorniz en el mercado.

6.2. Propuesta Estratégica

Luego de haber realizado los análisis correspondientes de factores externos e internos, es necesario plantear una evaluación de la propuesta estratégica para el éxito de la propuesta de negocio. Es importante dar prioridad a la relación con los proveedores del insumo (carne de codorniz), además ellos nos permitirán mantener una oferta constante del producto en el mercado, considerando una creciente demanda de productos saludables. En

primer lugar, se definirá la misión, visión y objetivos estratégicos, para luego implementar un análisis más profundo de la situación.

6.2.1. Visión

“Ser la empresa pionera en la producción y comercialización de productos cárnicos de calidad, con alto valor nutricional y bajo en grasas, siendo reconocidos por la innovación a través de la comercialización de nuevos conceptos de alimentación.”

6.2.2. Misión

“Nuestra misión es poner a disposición productos cárnicos de calidad, con alto valor nutricional y bajo en grasas que contribuyan al buen desarrollo físico y mental de la población peruana.”

6.3. Objetivos Estratégicos

- Procesar las hamburguesas más sabrosas del mercado a base a carne de codorniz la cual es baja en grasas, mejorando el hábito alimenticio de nuestros clientes.
- Posicionarse como marca estratégica del sector de alimentos saludables.

Bajo dichas premisas, se prevé un enfoque basado en la diferenciación del producto, el cual pueda ser reconocido por el público en general como un alimento sabroso y de alto valor nutricional, en este sentido se emplearán herramientas de publicidad para el producto en los centros de abastos y demás tiendas, promoción a través de las redes sociales. Otro aspecto a considerar es el costo de la producción, basado en procesos de alta calidad para la elaboración de un producto altamente nutritivo.

Se ha construido una matriz PEYEA para la propuesta de negocio de hamburguesa de carne de codorniz. Este enfoque analiza tanto el escenario interno como externo, y asigna puntuaciones de acuerdo a los criterios en una escala de Likert. En primer lugar, se muestra la matriz de evaluación de factores estratégicos externos.

Tabla 6.5.
Matriz PEYEA – Estrategia externa

Plantilla de Clasificación							Valor	
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)								
1.- Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	Pocos	2
2.- Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	Baja	4
3.- Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	Baja	4
4.- Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	Estrecho	3
5.- Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	Muchas	3
6.- Rivalidad/Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	Baja	1
7.- Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	Inelástica	2
8.- Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	Baja	4
							Promedio	2.875
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)								
1.- Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	Alto	4
2.- Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	Alto	4
3.- Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	Alta	3
4.- Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	Complejo	2
5.- Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	Eficiente	3
6.- Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	Alta	4
7.- Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	Difícil	4
8.- Productividad / Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	Alta	4
9.- Poder de negociación de los productores	Baja	0	1	2	3	4	Alto	4
							Promedio	3.556

Fuente: Elaboración propia. Nota: Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” por F. D’Alessio, 2016, pág. 304-305. México D. F., México: Pearson. Valor: 4 =Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.

En la tabla anterior se presenta el análisis de la situación externa para el posicionamiento estratégico de la propuesta, se han considerado dos escenarios: uno en base a los factores determinantes en la estabilidad de entorno y otro a base de las fortalezas de la industria. En el primer caso se determinó una puntuación total del 2.875, lo cual indica según la base teórica de referencia, un escenario cercano a la fortaleza menor, sin llegar a ser una fortaleza mayor. Por otro lado, la puntuación total de las fortalezas estratégicas de la industria determinó fue de 3.556, lo que nos muestra un sector con fortalezas superiores, en donde invertir en una propuesta de negocio es una gran alternativa. A continuación, se realiza la segunda parte del análisis PEYEA, el cual involucra los factores estratégicos de manera interna, tanto en la ventaja competitiva de la propuesta (situación complementaria al análisis FODA y de Porter), como en los escenarios de fortalezas financieras del sector

en donde nos encontramos, en este último también influye la buena situación que presenta nuestro país respecto a temas económicos; la tabla se muestra a continuación:

Tabla 6.6.
Matriz PEYEA – Estrategia interna

Plantilla de Clasificación						Valor	
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)							
1.- Participación en el mercado	Pequeña	1	2	3	4	Grande	4
2.- Calidad del producto	Inferior	1	2	3	4	Superior	4
3.- Ciclo de vida del producto	Avanzado	1	2	3	4	Temprano	4
4.- Ciclo de reemplazo del producto	Variable	1	2	3	4	Fijo	3
5.- Lealtad del consumidor	Baja	1	2	3	4	Alta	4
6.- Utilización de la capacidad de los consumidores	Baja	1	2	3	4	Alta	4
7.- Conocimiento tecnológico	Bajo	1	2	3	4	Alto	4
8.- Presión de los productos sustitutos	Baja	1	2	3	4	Alta	4
9.- Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	1	2	3	4	Rápida	4
						Promedio	3.89
Factores determinantes de la fortaleza Financiera (FF)							
1.- Retorno de la inversión	Bajo	1	2	3	4	Alto	3
2.- Apalancamiento	Desbalanceado	1	2	3	4	Balanceado	2
3.- Liquidez	Desbalanceada	1	2	3	4	Sólida	2
4.- Capital requerido versus capital disponible	Alto	1	2	3	4	Bajo	4
5.- Flujo de caja	Bajo	1	2	3	4	Alto	3
6.- Facilidad de salida del mercado	Difícil	1	2	3	4	Fácil	4
7.- Riesgo involucrado en el negocio	Alto	1	2	3	4	Bajo	2
8.- Rotación de inventarios	Lento	1	2	3	4	Rápido	4
9.- Economías de escala y de experiencia	Bajas	1	2	3	4	Altas	3
						Promedio	3

Fuente: Elaboración propia. Nota: Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” por F. D’Alessio, 2016, pág. 304-305. México D. F., México: Pearson. Valor: 4 =Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.

En la tabla anterior se muestra el análisis de la situación estratégica interna de la propuesta de negocio, la cual evalúa dos escenarios, en la parte superior se encuentran las puntuaciones de la ventaja competitiva y en la parte inferior los factores determinantes para las fortalezas financieras. Para el primer punto se halló un factor de 3.89, valor que sitúa la propuesta cerca en un escenario estratégico de fortalezas mayores; luego la puntuación de

las fortalezas financieras ubica estratégicamente a la propuesta en un escenario de fortalezas menores.

6.4. Resumen

Se concluye que el análisis PEYEA muestra una situación favorable para la propuesta de negocio basa en la producción y distribución de hamburguesas de carne de codorniz, con lo que concluye la evaluación de la propuesta estratégica. A continuación, se presenta la escala de puntuación del análisis estratégico PEYEA:

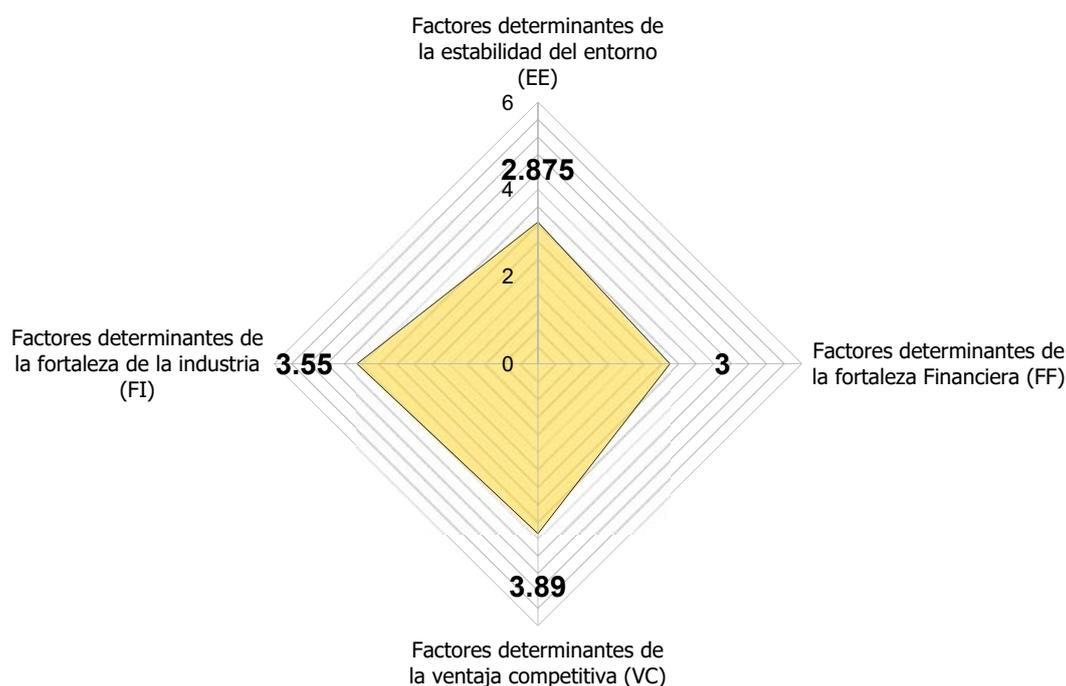


Figura 6.1. Escala de puntuaciones del Análisis PEYEA

Fuente: Elaboración propia

En la figura anterior, se muestra mediante la Escala de puntuaciones del análisis PEYEA, la cual tiene como finalidad determinar cuáles son las estrategias más pertinentes para la empresa una vez definidas sus posiciones estratégicas, esto es, para factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE) se obtuvo un 2.875, en el caso de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF) se obtuvo un puntaje de 3.00, con respecto a los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC) un 3.89, finalmente para los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI), se obtuvo una puntuación de 3.55, sobre la base de ello se proyectó un enfoque favorable hacia el mercado y se espera un veloz crecimiento en el sector.

CAPITULO 7. PLAN DE MARKETING

7.1. Objetivos

En la presente sección se analizarán los lineamientos a desarrollar en el plan de marketing, este plan tiene como objetivo posicionar a la empresa y a la marca La Codorna dentro de los productos saludables preferidos para el consumo del público en general, para ello se plantea la implementación de acciones bajo diversas consideraciones que permitirán el éxito de la propuesta de negocio.

En la siguiente tabla se detallan las acciones y consideraciones a desarrollar en el plan de marketing durante 5 años, el cual es el periodo de evaluación para validar la viabilidad del producto y en el que deberemos de llegar a la etapa de madurez del producto.

Tabla 7.1.
Objetivos del plan de marketing

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Monto de inversión en marketing	36.68 % de las ventas	24.09 % de las ventas	14.23 % de las ventas	12.13 % de las ventas	10.67 % de las ventas
Nivel de recordación en clientes	40%	55%	80%	95%	95%
Unidades vendidas	81,060	90,974	132,656	173,455	202,482
Ubicación entre buscadores (Google, Facebook)	3ero	2do	1ero	1ero	1ero
Calificación de los clientes	Buena	Muy buena	Excelente	Excelente	Excelente
Seguidores en redes sociales	4,000	10,000	20,000	50,000	100,000

Fuente: Elaboración propia

De los objetivos planteados en primer lugar, el monto de inversión en marketing se encuentra supeditado a un porcentaje de las ventas y es claro que durante los primeros años este porcentaje sea alto dado que la marca aún no se conoce, Luego se plantea un nivel de recordación de los clientes que pasaría a ser de 40% en el primer año a 80% en el tercer año. La ubicación entre los buscadores es importante para alcanzar nuevos clientes, entonces se propone que para el tercer año la marca debe situarse en el primer lugar de las

búsquedas en Facebook y Google. Además de la calificación por parte de los clientes (aspecto subjetivo) se espera alcanzar cierto número de seguidores en redes sociales, 4 mil para el primer año, hasta 100 mil en el quinto año.

Los objetivos del plan de marketing de la empresa “La Codorna”, la que se encargará de la comercialización de hamburguesas de codorniz Premium y Económica, es de implementar estrategias que logren garantizar que los objetivos se cumplan.

Tabla 7.2.
Objetivos de Corto Mediano y Largo Plazo del Plan de Marketing

	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Tiempo	1 y 2 años	3 y 4 años	5 a más años
Ciclo de vida del producto	Introducción	Crecimiento	Madurez
Universo de personas que consumen hamburguesas	Capturar entre el 0.47% y 0.52% del	Incrementar las ventas entre el 0.75% y 0.97%	Consolidar y mantener las ventas sobre el 1.12%
Mercado objetivo	4%	6%-7%	8%

Fuente: Elaboración propia

7.2. Grupo Objetivo

Público en general entre 18 a 65 años que demanda comida rápida, sabrosa, nutritiva, que dispongan de poco tiempo para comer y con tendencias de consumo de productos saludables.

7.3. Atributo de Valor

El atributo de valor determinada para nuestros productos Premium y Económica estará basada principalmente en el alto valor nutricional de la carne de codorniz.

7.4. Posicionamiento

De acuerdo a la experiencia en el estudio de mercado realizado, las entrevistas a profundidad mediante el Focus Group y con el conocimiento del rubro de comidas saludables, se ha determinado que el posicionamiento será en base a las propuestas de valor

de “Mas por más” y “Mas por lo mismo” para los productos Premium y Económica respectivamente.

La declaración de posicionamiento será como sigue a continuación: Para las personas habidas de consumir productos saludables, La Codorna es la hamburguesa ideal que proporciona a sus consumidores beneficios en su salud al ser un producto altamente nutritivo.

7.5. Estrategia del Plan de Marketing

La estrategia de Marketing tiene en cuenta la principal característica del producto, el cual es el alto valor nutricional de la carne, esta característica conjuntamente con el precio serán determinantes en el cumplimiento de los objetivos.

Para lograr el posicionamiento del producto usaremos la estrategia del Marketing Mix, desarrollando así las 4 variables principales de nuestro negocio las que son Producto, Precio, Distribución y Promoción, en la implementación de esta estrategia se tomó en cuenta los 3 conceptos influyentes en la necesidad de compra de las personas:

7.5.1. Carencia

Este punto se encuentra justificado por la poca presencia de alimentos saludables, nutritivos y bajos en grasa que brinda el mercado. Esta situación es mucho más complicada en el sector de hamburguesas. Los productos existentes en la zona de Lima no son suficientes ni cuentan con las características necesarias (tales como Avito, Dosis, Della Natura) para satisfacer los requerimientos de la demanda.

7.5.2. Necesidad

Dado que en los últimos años existe una amplia búsqueda por el cuidado de la alimentación sana, existe un constante crecimiento de población interesada en productos de alta calidad, bajos en grasa, de agradable sabor y con alto valor nutricional. Cada vez aumenta el número de personas que exponen sus gustos y preferencias de su sofisticado estilo de vida, el cuidado del medio ambiente, búsqueda por la conservación de la naturaleza y la tendencia por la comida saludable; gracias a este segmento la idea de negocio cobra más fuerza.

7.5.3. Motivación

Dado que el grupo de investigadores se encuentra involucrado con un estilo de vida comprometido con la alimentación saludable, se puede mencionar que se posee la motivación necesaria para brindar al mercado un producto de la más alta calidad. Otro aspecto motivante para el desarrollo y crecimiento de la marca es el beneficio económico que se obtiene por ser una de las primeras ideas en posicionarse fuertemente en el mercado.

7.6. Estrategia de Producto

Luego de la investigación de mercado realizado, se llegó a la conclusión que las características del producto a suministrar deberán poseer características específicas que se detallan a continuación:

7.6.1. Personalidad de la marca

Definir la personalidad de la marca es un respaldo para que los clientes se identifiquen con el producto y a su vez se vean reflejadas en ella, para esto, uno de los factores más resaltantes será la calidad de la presentación y el estilo sofisticado en el diseño, el cual informa sobre el tipo de producto. También se resaltarán los beneficios nutritivos, los cuales satisfacen las necesidades proteicas del ser humano, además de su buen sabor la que se experimentará durante la interacción con el paladar.

7.6.2. Presentación Premium

Se desarrolló un empaque que transmite la alta calidad y exclusividad del producto, esta presentación cuenta con 4 unidades de 120 gr. de peso por cada unidad y está compuesta por carne de codorniz en su totalidad.

7.6.3. Presentación Económica

Se desarrolló un empaque que busca dar la sensación de ser un producto de alta calidad, que posee una mayor cantidad y es atractiva al paladar, esta presentación cuenta con 6 unidades de 80 gr. de peso por cada unidad.

Los tipos y características de los empaques y presentaciones se desarrollaron orientándolos a demostrar que es un producto de alta calidad y de buen sabor, explotando

la ventaja competitiva del alto valor nutricional de la carne y de la buena reputación que posee en el público acerca de las codornices.

7.7. Estrategia de Precio

La determinación del precio estará definida por la estrategia de fijación de precios de penetración de mercado, ya que al ser el factor precio el principal elemento de riesgo, no deberemos tener un precio alto, este precio estará dentro de parámetros que permitan que nuestro público acepte comprarlos.

Para definir adecuadamente el precio del producto final, fue necesario investigar los factores externos influyentes en la fijación del precio y los factores internos, dentro los internos se tienen, por ejemplo; el valor que nuestro consumidor percibe, los precios que manejan nuestros competidores directos y los costos mínimos de nuestros procesos internos.

CONSUMIDOR

- Determinar el valor percibido por nuestro público objetivo.

COMPETENCIA

- Investigación sobre precios de venta de productos similares en el mercado.

COSTO INTERNO

- Determinación inicial de precios partiendo de hallar el costo de producción, distribución, venta y utilidad.

Figura 7.1. Factores internos para la determinación del precio

Fuente: Elaboración propia

Luego de evaluar los diversos parámetros, el precio final determinado de las Hamburguesas de Codorniz es de S/ 17.90 soles para la presentación Premium y Soles S/ 10.90 para la presentación económica, el detalle de esta definición se muestra a continuación.

7.7.1. Factores internos influyentes en la fijación de precios

7.7.1.1. Fijación de precios basada en el valor percibido

Para este factor se valoró los resultados obtenidos de las preguntas realizadas a las personas participantes del Focus Group, quienes proporcionaron información sobre cuanto

estarían dispuesto a pagar por el producto, señalando por ejemplo que el 50% está dispuesto a pagar entre S/ 15 y S/ 18 soles para el producto Premium y entre S/10 Y S/12 soles por el producto económico.

7.7.1.2. Fijación de precios basada en la competencia

En la siguiente la tabla, se puede observar los diferentes restaurantes que ofrecen a sus comensales diversos tipos de hamburguesas con carne de origen alternativo, como por ejemplo carne de conejo, carne de alpaca, carne de cordero, carne de pavita con mezclas veganas o sólo mezclas de vegetales que forman una especie de hamburguesa vegana.

Tabla 7.3.
Precios y ubicación de la competencia

Empresa	Productos	Precio
Restaurant Dossis	Hamburguesa de Conejo	S/35.00
	Hamburguesa de Alpaca	
	Hamburguesa de Cordero	
	Hamburguesa de Codorniz	
Avito	Hamburguesa de Codorniz	S/18.00
Mauro Food Truck	Hamburguesa de Codorniz	No indica
	Hamburguesa de Cordero	
Sariana - Pink Salmon	Hamburguesa de Salmon	S/50.00
		S/45.00
	Hamburguesa de Salmon y quinua	S/45.00
Nutri-Hamburguesa		S/40.00
	Hamburguesa de Pavita, Brócoli, quinua y harina de Soya	S/15.00
Della Natura	Hamburguesa de Soya finas hierbas	S/24.20
	Hamburguesa de Soya Sabor ahumado	S/24.20
	Hamburguesa de Soya caprese	S/24.39
	Hamburguesa de Lentejas	S/24.20
	Hamburguesa de Quinua	S/27.30
	Hamburguesa de Garbanzos	S/24.20

Fuente: Elaboración propia

Se observa la diferencia de precios entre estas hamburguesas de acuerdo a su composición, por ejemplo, se tiene que la hamburguesa de salmón posee el precio más alto, con un precio de S/ 50.00. Por otro lado, se tiene una mezcla de pavita, brócoli, quinua y harina de soya cómo la hamburguesa más cómoda con un precio de S/15.00.

Por motivo de la variedad de precios de los diferentes tipos de composición de hamburguesas se muestra en la siguiente tabla los precios referenciales de hamburguesas:

Tabla 7.4.
Precios referenciales de hamburguesas

Concepto	Precio
Servidos en mercados y restaurantes	S/ 30.00
Suministrados comercialmente	S/ 18.00

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla anterior referente a los precios referenciales de hamburguesas se observa que el precio referencial de hamburguesas que se consumen en mercados y restaurantes es de S/ 30.00 y el precio referencial de hamburguesas empaquetadas distribuidas por la competencia está en S/ 18.00.

7.7.1.3. Fijación de precios basada en el costo

Después de considerar los costos fijos + gastos pre operativos + los costos variables en publicidad y promoción en márketing, se tiene como resultado los siguientes precios por paquete:

Tabla 7.5.
Detalle de precio por unidad de paquete

Descripción por unidad de paquete	Precio	
	Premium	Económica
Costo producción	S/. 3.28	S/. 2.57
Transporte	S/. 1.31	S/. 1.31
Precio de venta al supermercado	S/ 12.64	S/. 7.70
Margen Bruto Unitario	S/ 8.05	S/ 3.82
Precio sugerido al consumidor final	S/ 17.90	S/ 10.90

Fuente: Elaboración propia

7.7.2. Factores externos influyentes en la fijación de precios

La diferenciación de nuestro producto, nos permite ubicarnos en un escenario dentro de un mercado de competencia monopolística, por lo que podríamos fijar el precio libremente hasta que ingresen competidores con características similares. Sin embargo, hemos considerado como referencia, los precios de marcas competidoras.

La demanda ante un cambio de precio, es elástica; sobre todo porque se encuentran muchos sustitutos para las hamburguesas de Codorniz. Asimismo, nuestra estrategia general de precio está basada en la competencia, debido a que el consumidor tiende a comparar las propuestas de valor en base a beneficios y precio.

7.8. Estrategia de Distribución

Después de identificar la demanda potencial de hamburguesas de carne de codorniz en la Zona 7 de Lima Metropolitana, y de acuerdo con las características del producto, se aplicará una estrategia de distribución selectiva, la que consiste en tener un número reducido de distribuidores, de esta manera se segmentó la zona de operación en 3 rutas.

Las rutas seleccionadas se muestran a continuación:

Tabla 7.6.
Rutas de Distribución

Número de rutas	Ruta base
Ruta 1	Plaza vea - Vivanda
Ruta 2	Metro – Wong
Ruta 3	Tottus – Flora y Fauna

Fuente: Elaboración propia

Los puntos de venta seleccionados donde se suministrarán las hamburguesas serán los Supermercados y Mercados de Abastos que a continuación se detallan:

Distrito	Nº	Supermercados / Mercado	Nombre Tienda	Ubicación
Miraflores	1	Metro	Grimaldo del Solar	Av. Benavides 695
	2	Metro	Schell	Calle Schell 250
	3	Plaza Vea	Hiper Miraflores	Av. Arequipa 4651
	4	Tottus		Av. 28 de Julio 1003
	5	Tottus		Av. Comandante Espinar 719
	6	Wong	Óvalo Gutiérrez	Av. Sta. Cruz 771
	7	Wong	Balta Shopping	Malecón Balta 626
	8	Wong	Benavides	Av. Alfredo Benavides 1475
	9	Wong	Aurora	Luis Arias Schreiber 270
	10	Wong	Larcomar	Av. Malecón de la Reserva 610
	11	Wong	Panamá	Calle Augusto Angulo 130
	12	Flora Y Fauna		Mariscal La Mar 1110
	13	Vivanda		Alfredo Benavides 495

	14	Vivanda		Av. Jose Pardo 715
San Isidro	15	Metro	Aramburú	Surquillo 15047
	16	Plaza Vea		San Isidro 15046
	17	Plaza Vea	Super - Miguel Dasso	Av. Camino Real 1335
	18	Tottus		Calle Las Begonias 875
	19	Wong		Av. Dos de Mayo 1099
	20	Vivanda		Calle Libertadores 596
San Borja	21	Metro	Limatambo	San Borja 15036
	22	Plaza Vea	Súper - Óvalo Quiñonez	Av. Guardia Civil 390
	23	Plaza Vea	Híper - La rambla	Calle Morelli 181
	24	Plaza Vea	Primavera	Av. Angamos 15036
	25	Tottus		Av. San Luis 2399
	26	Wong		Jr. Ucello 162
	27	Flora y Fauna	Mercado Virgen de Asunción	Av. Aviación 3110
Surco	28	Plaza Vea	Surco	Santiago de surco 15048
	29	Plaza Vea	La Bolichera	Santiago de surco 15054
	30	Plaza Vea	Chacarilla	Av. Caminos del Inca 333
	31	Plaza Vea		Av. Alfredo Benavides- cuadra 51
	32	Plaza Vea	Híper- Óvalo Higuiereta	Av. Aviación 5051
	33	Plaza Vea	Súper - Valle hermoso	Jr. Jacaranda ,Santiago de surco 15023
	34	Plaza Vea	Híper- Jockey Plaza	Av. Javier prado Este 4200
	35	Tottus		Av. Javier prado Este 4010
	36	Tottus		Av. Los Próceres 1030
	37	Wong		Av. Alfredo Benavides 15039
	38	Wong		Santiago de surco 15039
	39	Wong		Monte Bello 150
	40	Wong		Av. Circunvalación Golf Los Incas 158
	41	Flora y Fauna	Chacarilla	Av. Primavera 654
	42	Vivanda		Av. La Encalada Cuadra 5
La Molina	43	Metro		Av. La Molina 15023
	44	Plaza Vea		Av. La Molina 15023
	45	Plaza Vea	Híper- Molina Plaza	Av. Raúl Ferrero 1205
	46	Tottus	La Fontana	Av. La Fontana 790
	47	Tottus		Calle N°7 cruce con calle El Sauce
	48	Wong		Calle Las Moheñas 190
	49	Wong		San Sebastián 158
	50	Wong		Av. Ricardo Elías Aparicio, La Molina 15026
	51	Wong		Plaza Camacho
	52	Vivanda		Av. Las Cascadas cdra. 27

Figura 7.2. Lista de Supermercados en la Zona 7 de Lima Metropolitana.

Fuente: Elaboración propia.

7.9. Estrategia de Promoción

La estrategia general de comunicación tendrá una mezcla de estrategias Push, que consiste en impulsar el producto a través de canales de marketing hacia los consumidores finales.

Tabla 7.7.
Presupuesto publicitario

Gasto en Publicidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Redes Sociales	23,386	17,540	16,370	21,047	22,217
Google	4,497	4,767	5,037	5,756	5,936
Servicio de Community Manager	24,000	24,000	24,240	24,480	24,720
Impulsadoras	72,000	36,000	10,000	10,000	10,000
Afiches	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000
Jala vistas y mensajes publicitarios	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Degustación	7,790	7,790	7,790	7,790	7,790
Influencer	110,400	97,920	115,200	134,400	139,200
Publirreportaje	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
Parrilla	2,400	1,200	333	333	333
Modulo	12,000	6,000	1,667	1,667	1,667
Total	291,473	230,216	215,637	240,474	246,863

Fuente: Elaboración propia.

La tabla anterior detalla el presupuesto del gasto en cada tipo de publicidad realizada, por ejemplo, el mayor gasto corresponde al pago del Influencer que es de S/ 110,400 soles en el primer año, luego se ubica el costo de las impulsadoras con S/ 72,000 soles seguido por el material para la degustación con S/ 7,790 soles. En la tabla también se han considerado los pagos para la publicidad en redes sociales (S/ 23,386 soles) e internet (S/ 4,497 soles), así como el publirreportaje para dar a conocer el producto. En total se logra una inversión en publicidad S/ 291,473 soles en el primer año.

7.9.1. Estrategia Publicitaria

La campaña de comunicación se realizará empleando preferentemente el marketing digital u online y en menor medida el marketing tradicional.

7.9.1.1. Estrategia del mensaje

Se realizará una campaña de difusión por distintos medios, los que deberán cumplir con el objetivo inicial de generar el conocimiento de la marca y de las bondades del producto para así incentivar su consumo, posteriormente deberán generar la fidelización de compra y mantener o incrementar su rotación.

7.9.1.2. Selección de medios publicitarios

La selección de los medios estará alineado a los 2 tipos de marketing a desarrollar.

Desarrollar el Marketing Digital será la principal estrategia, ya que es la que servirá para lograr el posicionamiento de la marca de una manera masiva. Los medios seleccionados a través del cual desarrollaremos este marketing son los siguientes:

Tabla 7.8.
Medios publicitarios para desarrollar el Marketing Digital

Nombre de Medio publicitario	Detalle de como ayudara a nuestro objetivo de posicionamiento
Redes Sociales	Se usará las redes que poseen más usuarios y las más usadas por nuestro target, estos son Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, TikTok, y otras que según su popularidad puedan aportar a nuestro objetivo. Este medio ayudará a tener un contacto más directo con el cliente y a generar engagement con el producto.
Community Manager	Será un servicio contratado que se encargará de asesorar, construir, gestionar y administrar los diferentes tipos de redes sociales y la página web.
Página Web – Google	Comunicar formalmente las características de la empresa y los productos, además se contratará el servicio de posicionamiento del nombre del producto en Google, atrayendo así más personas a nuestra página web y a nuestras redes sociales.
Influencer	Se contratará los servicios de personas cuyas redes sociales por las que se comunican con sus followers posean más de mil seguidores. La otra característica de estas personas deberá ser la de compartir contenidos referidos a un estilo de vida saludable.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7.9.
Medios publicitarios para desarrollar el Marketing Tradicional

Nombre de Medio publicitario	Definición de como ayudará a tener un contacto directo con el cliente.
Afiches, jala vistas y mensajes publicitarios, material POP.	Localizadas en las bermas centrales de las vías principales y secundarias de la Zona 7. Ayudan a la identificación del producto dentro del punto de venta.
Publirreportaje	Comunicar e informar formalmente las características de la empresa y los productos.
Degustación e Impulsadoras	El desarrollo de las degustaciones se realizará de manera alterna en los distintos puntos de venta seleccionados, la presencia de las impulsadoras quienes realizaran las degustaciones serán durante los fines de semana y/o en fechas que haya más afluencia de personas.

Fuente: Elaboración propia.

7.9.2. Promociones de venta

Se cumplirá el objetivo de lograr que la marca La Codorna sea conocida, esto se realizará a través de una estrategia Push.

7.9.2.1. Actividades de promoción de ventas

Se realizarán degustaciones en los diversos puntos de venta durante los dos primeros años, el lanzamiento del producto se dará en 52 establecimientos. Durante estos meses se necesitará 1,008 paquetes de hamburguesas propias para degustaciones.

Tabla 7.10.
Programa de degustaciones, primer año (en paquetes y asumiendo que el inicio de operaciones sea el año 2020).

Mes	Visitas a tiendas	Paq. Hamburguesas	Número de Hamburguesas
Enero	72	7	504.00
Febrero	72	7	504.00
Marzo	32	5	160.00
Abril	32	5	160.00
Mayo	32	5	160.00
Junio	32	5	160.00
Julio	32	5	160.00
Agosto	32	5	160.00
Septiembre	32	5	160.00
Octubre	32	5	160.00
Noviembre	32	5	160.00
Diciembre	32	5	160.00
Total, de Paquetes			2,608.00

Fuente: Elaboración propia.

Los costos para las etapas de lanzamiento del primer y segundo año estarán determinados por la contratación de 9 impulsadoras y anfitrionas. Mientras que para los siguientes años se designaron 4 degustadoras para trabajar en fechas festivas.

Tabla 7.11.
Personal para degustaciones (En Soles S/)

Mes	Nº de personas	Días trabajados	Salario por día	Total, por mes
Enero	13	7	90	8,190
Febrero	13	7	90	8,190
Marzo	12	7	90	7,560
Abril	11	6	80	5,280
Mayo	10	6	80	4,800
Junio	9	6	80	4,320
Julio	9	5	80	3,600
Agosto	9	5	80	3,600
Setiembre	10	5	80	4,000
Octubre	10	6	90	5,400
Noviembre	12	7	95	7,980
Diciembre	13	7	100	9,100
Total				72,020 soles

Fuente: Elaboración propia.

En el presente cuadro, se detalla el número de impulsadoras que estarán trabajando en el primer año. Se muestra un plan para 18 meses en donde se ha considerado el número de personas a colaborar, los días trabajados y el salario por día. La cifra global de este presupuesto asciende a la suma de S/ 72,020 soles. A continuación, se presenta el gasto planificado para las anfitrionas en el proceso de activación del producto.

7.9.2.2. Pre-lanzamiento

La mejor forma de captar clientes contempla la promoción a través de publicidad en línea agresiva comunicando la propuesta de valor enfocada a los clientes. Las redes sociales se convertirán en las plataformas donde se permitirá mostrar una empresa consolidada que proporcione confianza a los posibles clientes, por lo que se realizarán publicaciones constantes.

Tabla 7.12.
Inversión en Pre-lanzamiento

Descripción	Mes 1 S/	Mes 2 S/	Total, S/
Fan Page en Facebook	974	974	1,949
Servicio de Community manager	2776.5	2776.5	5,553
Google	375	375	750
Impulsadoras	5,000	5,000	10,000
Afiches	1,750	1,750	3,500
Jala vistas y mensajes publicitarios	500	500	1,000
Degustación	3,895	3,895	7,790
Influencer	8,000	8,000	16,000
Publirreportaje	667	667	1,333
Parrilla	167	167	333
Modulo	833	833	1,667
Total			49,875

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior, el gasto para la etapa de pre-lanzamiento corresponde al total de montos ejecutados durante los dos primeros meses del año, dicha cifra asciende a la suma de S/ 49,875 soles. A continuación, se darán los detalles para la etapa de lanzamiento del producto

7.9.2.3. Lanzamiento

La etapa de lanzamiento el producto ya se encuentra disponible en los supermercados para la compra por parte de los clientes interesados. El periodo de análisis corresponde a 10 meses posteriores a la etapa de lanzamiento. En la tabla siguiente se detallan las actividades relacionadas a la inversión de lanzamiento.

Tabla 7.13.
Montos de inversión en etapa de lanzamiento

Gastos en Etapa de Lanzamiento	Año 1
Redes Sociales	21,438.00
Servicio de Community manager	18,447.00
Google	3,747.00
Afiches	17,500.00
Jala vistas y mensajes publicitarios	5,000.00
Influencer	94,400.00
Publirreportaje	6,600.00
Impulsadoras	62,000.00
Degustación	48,298.00
Parrilla	2,066.00
Modulo	10,334.00
Total	289,830.00

Fuente: *Elaboración propia*

En la tabla anterior, el gasto para la etapa de lanzamiento corresponde al total de montos ejecutados durante los dos primeros meses del año. En ella se han considerado los gastos en redes sociales, anuncios y posicionamiento en Google, el pago para las impulsadoras, afiches, jala vistas, la degustación, el Influencer, el publlirreportaje, la parrilla y el módulo. Dicha cifra asciende a la suma de S/ 289,830 soles.

7.9.2.4. Plan de acción para la estrategia de lanzamiento de La Codorna

Según la investigación de mercado, los encuestados muestran interés por el canal moderno: supermercados, y por el sabor y textura de la hamburguesa de codorniz, esta información se ha tenido en cuenta para armar la estrategia de la marca La Codorna, la programación de actividades se realizará en el Lanzamiento con el incentivo correspondiente de las campañas y activaciones; además dentro de las ya mencionadas, las degustaciones de los nuevos puntos de ventas y explicando las bondades de la carne de codorniz utilizada en la elaboración de las hamburguesas de codorniz.

Tabla 7.14.
Plan de acción para la estrategia de lanzamiento de producto.

1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre
<ul style="list-style-type: none"> • Participación en eventos empresariales del sector alimenticio. • Visitas y entrevistas con los representantes de los canales de distribución. • Impulsar la marca a través de las redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inicio de activaciones y degustaciones en los puntos de venta. • Posicionamiento de la marca a través de redes sociales. • Publicación de anuncios sobre los atributos relacionados al producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en ferias para la atención del canal especializado. • Lanzamiento de sorteos de productos de la marca. • Patrocinio de eventos de los canales de distribución. • Patrocinio eventos organizados por los gobiernos de los distritos del target. 	<ul style="list-style-type: none"> • Anuncios de promociones y eventos en los supermercados donde se comercialice la hamburguesa (puntos de ventas).

Fuente: Elaboración propia.

Cronograma Gantt por Etapa de Introducción del Producto								
Actividades	Año 1				Año 2			
	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre
Participación en eventos empresariales del sector alimenticio.	X	X	X	X	X	X		
Visitas y entrevistas con los representantes de los canales de distribución.	X	X	X					
Inicio de publicidad del producto a través de las redes sociales.	X							
Inicio de degustaciones en los puntos de venta.		X						
Posicionamiento de la marca a través de redes sociales.			X	X	X	X		
Inicio de campaña de anuncios sobre los atributos relacionados al producto a través de Influencers		X	X					
Participación en ferias para la atención del canal especializado.			X	X	X	X		
Anuncios de promociones y eventos en los supermercados donde se comercialice la hamburguesa (puntos de ventas).					X	X	X	X

Figura 7.3. Diagrama de Gantt de Etapa de Lanzamiento del primer año de las hamburguesas “La Codorna”

Fuente: Elaboración propia

7.9.3. Presupuesto de marketing

A continuación, se describen las campañas, los medios y la frecuencia de las actividades para poder desarrollar el Plan de marketing de La Codorna, estas contienen la publicidad online cómo página Web, Google, Facebook, también las actividades pre-operativas, como son las campañas de trade marketing, programas de fidelización y volanteo.

En la siguiente tabla se observa el presupuesto de marketing en ambas situaciones (eventos y medios digitales):

Tabla 7.15.
Presupuesto de Marketing

Gasto en Publicidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Redes Sociales	23,386.00	17,539.50	16,370.20	21,047.40	22,216.70
Servicio de Community manager	24,000.00	24,000.00	24,240.00	24,480.00	24,720.00
Google	4,497.00	4,766.82	5,036.64	5,756.16	5,936.04
Afiches	21,000.00	21,000.00	21,000.00	21,000.00	21,000.00
Jala vistas y mensajes publicitarios	6,401.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Influencer	110,400.00	97,661.00	115,200.00	134,400.00	139,200.00
Publirreportaje	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00
Impulsadoras	72,020.00	35,970.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Degustación	55,667.00	28,333.00	7,790.00	7,790.00	7,790.00
Parrilla	2,400.00	1,200.00	333.33	333.33	333.33
Modulo	12,000.00	6,000.00	1,666.67	1,666.67	1,666.67
Total	339,771.00	250,470.32	215,636.84	240,473.56	246,862.74

Fuente: Elaboración propia

7.9.4. Mercado específico

Dado que se ha explicado la forma de realizar la campaña de marketing en la promoción del producto, se mostrará la estimación de la demanda de acuerdo al aporte de cada uno de las dimensiones del marketing a la comercialización de hamburguesas de carne de codorniz, estos se detallan en las siguientes líneas:

7.9.4.1. Activaciones

Esta actividad es realizada por impulsadoras especializadas en la promoción del producto de hamburguesas en la Zona 7 de Lima Metropolitana, las cuales se caracterizan por un alto impacto en el público a través de su carisma.

7.9.4.2. Promoción del producto

Esto se efectúa mediante los afiches publicitarios en los supermercados, jala vistas, módulos, entre otros similares.

7.9.4.3. Bundle

Esta técnica del marketing será puesta en marcha con el apoyo de impulsadoras que convencerán a los clientes en supermercados a comprar el producto y a llevarlo para compartir con amigos o familia.

7.9.4.4. *Sampling*

Se realiza con las actividades de degustación en centros comerciales del producto, lo que a su vez lleva a que las hamburguesas de carne de codorniz sean mucho más conocidas por el cliente final y así puedan comprarla.

7.9.4.5. *Influencer*

Es un personaje que posee alto índice de impacto en sus seguidores de las redes sociales, el cual puede mencionar nuestro producto o relatar su buena experiencia en el consumo para que muchos se animen a probarlo.

7.9.4.6. *Publirreportaje*

Dado que aún existen personas que no se encuentran influenciados por las redes sociales o por personajes conocidos de los medios de comunicación, se pretende realizar un reportaje donde se mencione las virtudes del producto de manera objetiva para que sea conocido por toda la comunidad.

7.9.4.7. *Redes Social*

La presencia en redes sociales es muy importante; ante ello, se plantea una fuerte campaña por este medio para captar seguidores con la finalidad de hacerles conocer las hamburguesas de carne de codorniz.

7.9.4.8. *SEO y SEM*

Se refiere a la publicidad en el internet, posicionando nuestra opción como una de las primeras en los buscadores más conocidos de la red, lo cual genera un impacto positivo en las ventas.

La combinación de todas estas dimensiones de marketing hace posible planificar un nivel de ventas que se expresa en la demanda del producto por cada uno de estos conceptos. En la siguiente tabla se detalla los aportes en cantidades de paquetes por cada uno de ellos:

Tabla 7.16.
Estimación de demanda por marketing

Partida de gasto Marketing	Porcentaje	Año 1
Redes sociales	8.02%	1,705
Servicio de Community manager	8.23%	1,750
Google	1.54%	328
Afiches	7.20%	1,531
Jala vistas y mensajes publicitarios	2.06%	438
Influencer	37.88%	8,050
Publirreportaje	2.74%	583
Impulsadoras	24.70%	5,250
Muestras para degustación y Personal para degustación en tiendas	2.67%	568
Parrilla	0.82%	175
Modulo	4.12%	875
Total, de personas		21,253

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se observa el aporte de cada uno de los factores del marketing dentro de la demanda de las hamburguesas de carne de codorniz, la cual se expresa en personas o clientes finales de manera anual. Todos los elementos mencionados antes durante el primer año aportan la totalidad de 21,253 clientes que pueden consumir las presentaciones Premium y Económica. El aporte más importante es realizado por el Influencer, el cual es de 8,050 personas o el 37.88 % de las ventas. Este personaje dado su alto índice de seguidores en las redes sociales tendrá un alto impacto, por lo que, se espera que si posee 100,000 seguidores en sus redes, tenga una tasa de conversión de 4.5%, luego de ello se ubican las impulsadoras quienes aportan 5,250 clientes o el 24.70 % del total, este cálculo ha sido posible dado que se espera que las impulsadoras durante ese año tengan contacto con al mes 120,000 personas y considerando una tasa de conversión del 3% aproximadamente, se logre la cifra mencionada.

7.10. Ciclo de Vida del Producto “Hamburguesas de Codorniz”

La empresa, iniciará sus operaciones en los distritos pertenecientes a la Zona 7, la cual comprende los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina.

Tabla 7.17.

Características del ciclo de vida del producto

	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declinación
Estrategia	Inversión intensiva en degustación en espacios donde concurre el público objetivo e implementación de las estrategias del marketing digital.	Continuar incluyéndonos en el mercado, promocionando ofertas promocionales, desarrollando campañas de acercamiento y degustación del producto.	Acercamiento a los clientes actuales y planificación de migración hacia mercados no atendidos.	Realizar el estudio para el relanzamiento de la marca, promocionando nuevas ofertas promocionales, esta etapa no se encuentra dentro del horizonte de estudio de esta tesis.

Fuente: Elaboración propia.

El ciclo de vida del producto basado en las hamburguesas de carne de codorniz se constituye de 4 etapas claramente diferenciadas. En primer lugar, la introducción del producto que consiste en una campaña agresiva de publicidad para hacerlo conocer acompañado de campañas de degustación y acercamiento del producto a los consumidores. En segundo lugar, se ubica el crecimiento, en donde se consolida la aceptación del producto y se inicia la generación de la fidelización. En tercer lugar, se encuentra la etapa de madurez, donde se deberá realizar la planificación de la migración a otro tipo de hamburguesas con características similares a nuestro producto. La última etapa corresponde a la declinación de la marca, esta etapa se encuentra fuera de nuestro tiempo de investigación, ya que a esta etapa se ingresaría mucho tiempo después del año 6.

7.11. Desarrollo de la marca La Codorna

Nombre: El nombre de la marca fue designado así por los siguientes motivos que detallaremos a continuación.

- La marca quiere innovar en el mercado de hamburguesas.
- Posee buen sabor.
- Posee altos valores nutritivos por lo que es una carne saludable.
- Logra una importante combinación entre los tres aspectos señalados antes.

Logo: Para el diseño del logo de la marca se usaron colores vivos y cálidos que lo hagan llamativo a la vista del potencial cliente, de tal manera que se pueda detener a observar las bondades del producto.



Figura 7.4. Empaques Premium y Económica de La Codorna
Fuente: Elaboración propia

7.12. Calidad del Producto

La carne de codorniz es considerada una delicia gastronómica en muchas partes del mundo, ya que además de ser una carne suave y rica posee una gran cantidad de nutrientes. Además, es un alimento rico en hierro, calcio y fósforo, lo que previene de problemas de anemia y ayuda a mantener huesos fuertes.

7.13. Resumen

- Asimismo, como parte del análisis respectivo se desarrolló el presupuesto de gastos pre-operativos del producto.
- Las actividades de promoción de ventas, pre-lanzamiento y lanzamiento son aspectos fundamentales para la introducción y desarrollo del producto para con el mercado objetivo.
- El ciclo de vida del producto se encuentra en su fase inicial, por lo cual demandará una serie de estrategias y acciones ya planteadas para su exitosa realización.
- Finalmente, siendo relevante la presentación de un cronograma para el lanzamiento de la hamburguesa “La Codorna”.

CAPITULO 8. PLAN DE OPERACIONES

En la Empresa La Codorna nos preocupamos mucho en la calidad es por eso que nos abastecemos de los mejores insumos, más aún si se trata de las aves, pues son nuestra principal materia prima, con eso aseguramos que nuestros clientes puedan llevarse un producto de altísima calidad a la mesa de su hogar.

Así mismo, para un correcto funcionamiento y distribución del producto se solicitarán los siguientes documentos:

- Permisos:
 - Licencia de funcionamiento - Municipalidad
 - Inspección Técnica de Seguridad - INDECI

- Registros
 - Registro de sanidad - DIGESA
 - Registro de marca - INDECOPI
 - Registros Notariales
 - Inscripción de registros públicos
 - Obtención de RUC

8.1. Proveedores

Es por eso que elegimos a nuestros proveedores de forma muy rigurosa tomando en cuenta tanto la calidad y sanidad de sus granjas. Así mismo generamos una sinergia pues nosotros aseguramos de esta forma nuestra materia prima y a la vez ellos se benefician pues compramos todas sus aves de descarte asegurándoles un ingreso seguro.

El detalle de los proveedores iniciales y cantidad de aves en producción pueden observarse en el Anexo 21

8.2. Producción

El presente plan de Operaciones será analizado para ayudar a sustentar y fortalecer la ventaja de carácter competitivo en la empresa. En este sentido se han diferenciado

actividades primarias (aquellas en las que se concentra la idea operativa del negocio) y de apoyo (las que complementan el desarrollo del producto). Para ello se presenta una figura que grafica de manera práctica y didáctica los conceptos a explicar en las siguientes líneas:

8.3. Actividades Primarias

Este tipo de actividades se caracterizan por su relación directa en el aspecto operacional con la idea del negocio, es decir, son parte vital y necesaria dentro del proceso productivo en la elaboración de hamburguesas de codorniz. Estas actividades pueden dividirse de la siguiente manera:

8.3.1. Logística de ingreso

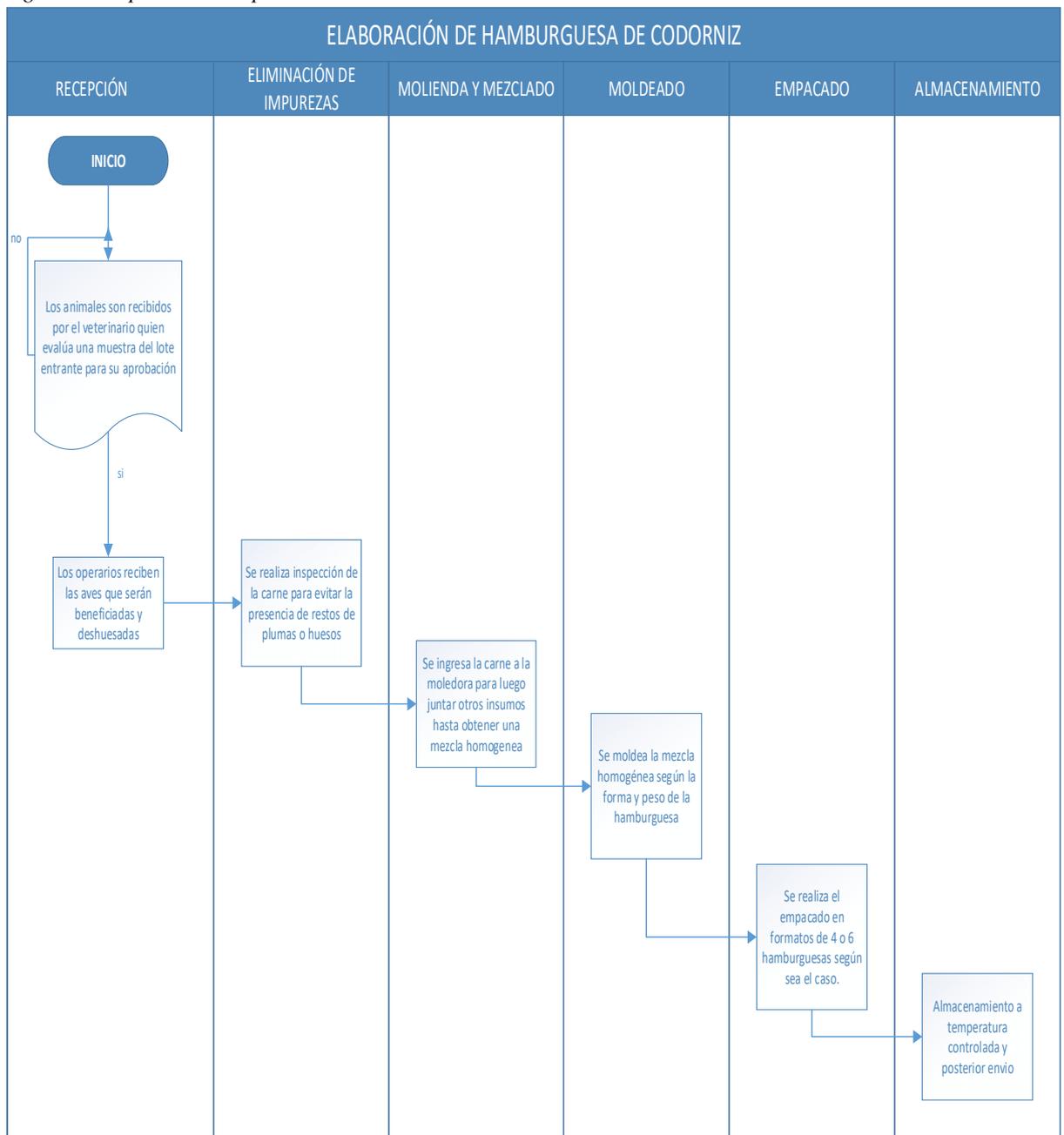
Se refiere a la cadena logística que siguen los insumos para su transformación en el producto final de alta calidad que desean los clientes. Es decir, los productos que sirven de base para la producción de hamburguesas de codorniz deben estar caracterizados por su alta calidad, por lo tanto, la revisión de dichos insumos es una actividad importante en este paso.

8.3.2. Proceso productivo

El proceso productivo será analizado mediante el uso de dos esquemas básicos en la operatividad, los cuales son el diagrama de flujo, Para una explicación mucho más didáctica del proceso a realizar, se presenta el siguiente diagrama de flujo, el cual considera las labores a realizar de los operarios de producción.

Como parte del plan de producción, se han establecido la ejecución de una secuencia de actividades para el tratamiento de los insumos y la elaboración de las hamburguesas de carne de codorniz. El producto será elaborado bajo altos estándares de calidad, lo que conllevará al desarrollo de un producto inocuo y de buena calidad.

Tabla 8.1.
Diagrama de operación del proceso



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se hace mención de las principales actividades del proceso productivo de la elaboración de las hamburguesas:

8.3.2.1. Recepción de aves

Las aves serán recepcionadas para su posterior beneficio no sin antes pasar por la verificación de salubridad dada por un veterinario a cargo que estará presente cada ingreso de lote nuevo.

8.3.2.2. Beneficio de aves y descarnado

Las aves serán beneficiadas bajo constante observación de un veterinario responsable de llevar a cabo el protocolo que nos permita controlar exhaustivamente el proceso en un ambiente limpio que cumpla con las medidas sanitarias de ley, dentro de esta actividad se realizaran subprocesos los que se detallan a continuación:

- **Molido:** La carne de codorniz debe pasar por una maquina moledora de carne, dado que el objetivo de este procedimiento es homogenizar las partículas de carne para un posterior mezclado, en esta etapa también se le añade otros insumos como la soya en el caso de las hamburguesas Económicas.
La máquina moledora posee un disco interno que va triturando los elementos que ingresan en ella, posteriormente se obtiene la carne fina y mezclada para el proceso de formado de hamburguesas.
- **Mezclado:** En el proceso de mezclado de carne se procede a colocar en la carne los sazonadores correspondientes para el incremento de su sabor. Esta labor debe ser realizada en una bandeja de acero inoxidable, donde se homogenizará la mezcla para ser trasladada a la moledora de carne. Previamente, los sazonadores y demás insumos deben haber sido combinados y dispuestos de la mejor manera.
- **Moldeado:** La carne que se ha obtenido en el proceso de molienda pasa a la maquina formadora de hamburguesas, la cual proporciona la forma circular característica de las hamburguesas, dicho producto debe poseer un diámetro de 12 cm. Luego de su formado, el producto se coloca en láminas de papel anti grasa para su almacenamiento en sentido vertical.
- **Empacado y sellado:** Para el empacado y sellado se emplea la maquina selladora al vacío, en donde se disponen las hamburguesas en grupos de 04 unidades. El mencionado equipo proporciona un sellado hermético, adecuado para la

conservación del producto. Luego de ello se introducen en su empaque final para ser comercializados.

- Almacenamiento y congelado: Finalmente, las hamburguesas ya colocadas en su empaque final son almacenadas en la cámara frigorífica a una temperatura de -18°C.

8.3.2.3. Principales insumos a emplear en el proceso de elaboración

Mediante la siguiente tabla se muestran los principales insumos a emplear en el proceso de elaboración de las hamburguesas de carne de codorniz:

Tabla 8.2.

Insumos para la elaboración de hamburguesas de codorniz

Nº	Detalle	Und. Medida
1	Carne de codorniz	gr.
2	Proteína de Soya	gr.
3	Soya texturizada (Alicteno)	gr.
4	Sal de cocina	gr.
5	Comino molido	gr.
6	Pimienta molida	gr.
7	Ajo molido	gr.
8	Ajinomoto	gr.
9	Polifosfato	gr.
10	Agua filtrada	gr.

Fuente: Elaboración propia

Como prueba de la idoneidad de los componentes del producto, se adjunta en el Anexo 11 las imágenes de los investigadores de la presente investigación en un experimento realizado en la Universidad Nacional Agraria La Molina. En dicho experimento se probó la composición de la hamburguesa de carne con todos los elementos mencionados en la tabla anterior, es por ello que podemos afirmar que la composición mostrada es la adecuada para la elaboración de hamburguesas, ya sea en su línea Premium o Económica.

8.3.2.4. Cronograma de Ejecución

Se cuenta con un cronograma de actividades en la planificación de la operatividad de las actividades en la elaboración de hamburguesas a base de carne de codorniz. Existen ciertas labores que no se realizan todos los días, en cambio otras actividades son realizadas

de manera continua todos los días de trabajo, como la molienda, moldeado, entre otras. Para la distribución de los trabajos de este proceso productivo, se ha diseñado un cronograma de actividades, el cual considera los siete días de la semana en un horizonte mensual, dicho formato se presenta a continuación:

Tabla 8.3.

Cronograma de ejecución de actividades

		Cronograma del Mes																							
		Semana		S1				S2				S3				S4				S5					
		Día		L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L
PROCESOS	Recepción de animales																								
	Beneficio y descarnado																								
	Molienda																								
	Mezclado																								
	Moldeado y formado																								
	Congelado																								
	Empacado y sellado																								
	Almacenamiento en cámara de congelado																								
	Revisión																								

Fuente: Elaboración propia

8.3.2.5. Logística de salida

La presentación y empaque final del producto serán controladas para que los consumidores puedan recibirlos en las mejores condiciones, ello aumentará el valor del producto. En este punto ya no solo se refieren a las actividades de producción, sino que también se consideran el traslado de la mercadería, su almacenamiento, el transporte de las mismas a los centros de abastos, entre otros similares.

8.3.2.6. Servicio de post-venta

En este aspecto la empresa se compromete en conservar el valor agregado del producto realizando un seguimiento continuo a la operatividad de la publicidad, brindando información a las personas que comparten el producto en sus puntos de ventas y recogiendo las sugerencias de mejoras por parte de los consumidores finales y de los comerciantes.

8.4. Actividades de Apoyo

Las actividades de soporte o apoyo son las que complementan el servicio principal y permiten que su desarrollo sea más eficiente y productivo. En este sentido, se han considerado los siguientes puntos que agregan valor como parte de esta cadena:

8.4.1. Infraestructura e instalaciones

Un buen ambiente físico genera un escenario ideal para trabajar cómoda y eficientemente, para esto se ha determinado el lugar y las condiciones con la que contará la planta de producción.

Como parte inicial de este apartado, se procederá a realizar el cálculo del área para el local a emplear, todo ello considerando las maquinarias a utilizar, el ambiente de trabajo, el almacén y la sección administrativa. Para dichos cálculos se ha empleado el Método Guerchet que nos permite dimensionar el espacio necesario de acuerdo al uso y características del uso, su fórmula está determinada por la siguiente expresión:

$$St = (Ss + Sg + Se)$$

Dónde:

St= Superficie total

Ss= Superficie estática (largo x ancho)

Sg= Superficie de gravitación (Ss x # de lados)

Se= Superficie de evolución (Ss+Sg) x K (coeficiente de evolución)

Como se observa en la formula anterior, para el cálculo del área total a emplear se debe tomar en cuenta la superficie estática, que se compone por las dos dimensiones básicas de largo y ancho. Luego se considera la superficie de gravitación, es decir se multiplica la superficie por el número de lados que posee el objeto. De manera complementaria se calcula la superficie de evolución que es la suma de las áreas anteriores multiplicadas por el coeficiente de evolución. Dicho indicador calcula la ponderación de la altura de cada elemento, ya sean móviles o estáticos; su fórmula está determinada por la siguiente ecuación:

$$k = 0.5 \left(\frac{H_{em}}{H_{ef}} \right)$$

Dónde:

Hem: Altura promedio ponderada de los elementos móviles

Hef: Altura promedio ponderada de los elementos estáticos o fijos

Como se observa en la formula anterior, el cálculo de este factor está determinado por las alturas ponderadas promedio de los elementos móviles y fijos. A continuación, mediante la siguiente tabla se muestran los cálculos correspondientes para este factor, para las áreas de trabajo.

Tabla 8.4.
Calculo de los coeficientes de evolución

Área	Hem	Hef	K
Producción	1.048	2	0.262
Almacén	-	-	0.500
Área administrativa	1.5	3	0.250

Fuente: Elaboración propia

El ambiente de trabajo estará dividido en tres secciones, el área de producción, el almacén y el área administrativa, los cálculos de cada una de ellas se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 8.5.
Calculo de los coeficientes de evolución

		Ancho	Largo	Altura	Cant.	N	SS	SG	SE	TOTAL
Producción	Formadora de hamburguesas	0.70	0.80	1.59	1	4	0.56	2.24	0.73	3.53
	Moledora de carne	0.60	1.27	1.24	1	4	0.76	3.05	1.00	4.81
	Envasadora al vacío	0.46	0.45	0.60	1	4	0.21	0.83	0.27	1.31
	Balanza	0.39	0.44	0.17	1	4	0.17	0.69	0.22	1.08
	Mesa de trabajo	1.00	2.50	1.20	1	4	2.50	10.00	3.28	15.78
	Sillas	1.00	1.00	1.50	5	4	1.00	4.00	1.31	6.31
	Cámara frigorífica	1.20	0.75	2.00	1	4	0.90	3.60	1.18	5.68
Almacén	Almacén	4.00	4.00	3.00	1	4	16.0	64.00	40.00	120.00
Área administrativa	Escritorio con pc	1.50	1.00	1.50	1	4	1.50	6.00	1.88	9.38
	Baños	3.00	3.00	3.00	1	4	9.00	36.00	11.25	56.25
Área total										224.12

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se aprecia la composición de las áreas a considerar, en cada una de ellas se menciona una lista de elementos y se anota las dimensiones de ancho, largo y alto, además de la cantidad a emplear y el número de lados. Posteriormente, se muestran los cálculos para el área estática, gravitacional y de evolución. Se han considerado para el cálculo la formadora de hamburguesas, la moledora de carne, la envasadora al vacío, la balanza, la mesa de trabajo, las sillas, la cámara frigorífica, el almacén, el escritorio con PC y los baños. Luego de los cálculos necesarios, se determinó que la planta debe contar con un área mínima de 224.12 metros cuadrados.

8.4.1.1. Localización

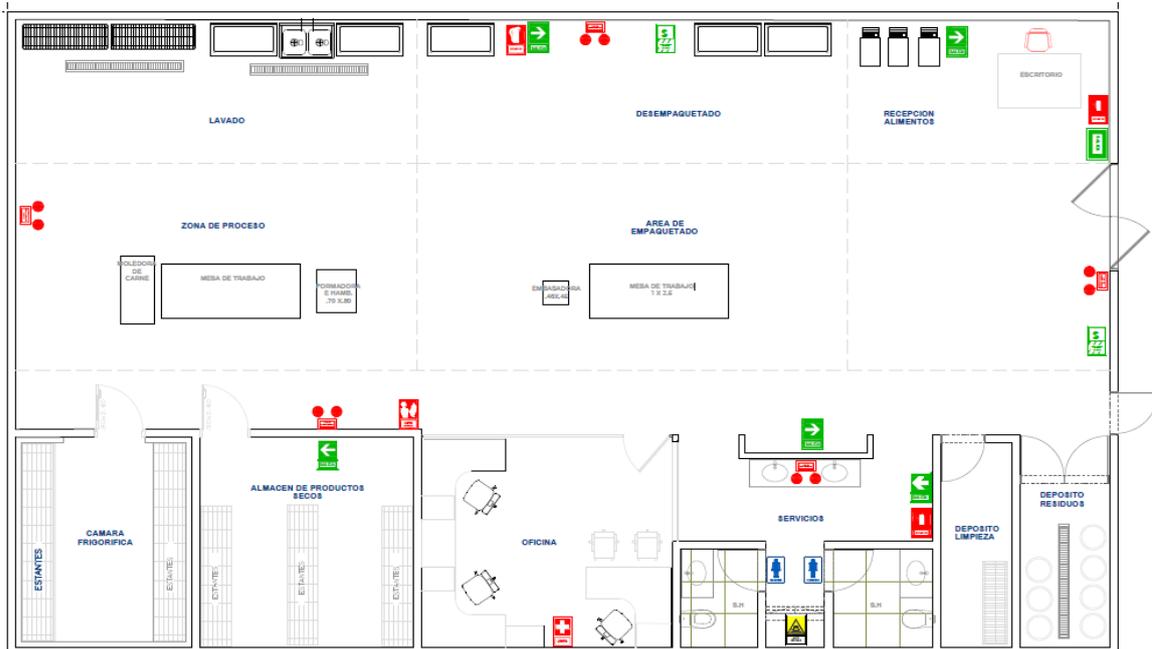
La planta de producción se encontrará ubicada en el distrito de Lurín, correspondiente a la zona sur de Lima Metropolitana, la determinación de esta localización se detalla en el Anexo 1.

En dicha zona se permiten todo tipo de construcciones industriales, ideal para la elaboración de alimentos; adicionalmente, en esta zona se encuentran locales con bajo precio lo cual permite una reducción de los costos y conveniencia financiera. El local se sitúa en el Km. 29 de la carretera Panamericana Sur correspondiente al distrito de Lurín, para un mejor dimensionamiento se muestra la siguiente figura:



Figura 8.1. Ubicación de la planta
Fuente: Google Maps

8.4.1.2. Distribución de planta



LEYENDA											
SIMBOLO	DESCRIPCION	S.N.P.T (METROS)	SIMBOLO	DESCRIPCION	S.N.P.T (METROS)	SIMBOLO	DESCRIPCION	S.N.P.T (METROS)	SIMBOLO	DESCRIPCION	S.N.P.T (METROS)
	SEÑAL EVACUACION SALIDA A LA DERECHA / IZQUIERDA	1.80 EN PARED 2.10 COLGADO		CARTEL DE SALIDA - ESCALERA	1.80 EN PARED 2.10 COLGADO		EXTINTOR DE INCENDIOS	1.20		SIRENA Y LUZ ESTROBOSCOPICA	1.80
	RIESGO ELECTRICO	1.80 EN PARED 2.10 COLGADO		SEÑALIZACION ZONA SEGURA EN CASO DE SISMO	1.80		ALARMA CONTRA INCENDIO	1.20		LUCES DE EMERGENCIA	2.40
	SERVICIOS HIGIENICOS	1.80		BOTIQUIN DE PRIMEROS AUXILIOS	1.20						

Figura 8.2. Plano de la planta
Fuente: Elaboración propia

8.4.2. Tecnología de equipos

El uso de la tecnología se determina por las maquinarias a emplear, las cuales son la formadora y moledora de carne, la envasadora al vacío, la balanza y la cámara frigorífica. Adicionalmente, para el transporte de los vehículos se utilizará un camión con carga frigorífica. El detalle de cada una de ellas se muestra a continuación:

Tecnología de equipos			
ITEM	EQUIPO	DETALLE	FIGURA
1	Balanza Gramera 5KG	La balanza Gramera 5 Kg será útil para la medición del peso de las hamburguesas, lo cual es importante para conservar el estándar de calidad y exigencia en peso de cada uno de los elementos que componen el producto. El hecho que no posea mástil colabora en la maniobrabilidad del equipo, otra característica es la velocidad y exactitud, la durabilidad permite el uso diario de una cocina industrial y permite pesar en Kg/ lb/ oz.	
2	Balanza comercial de mesa 40 Kg	La balanza comercial de mesa de 40Kg es de acero inoxidable, batería recargable de 90 horas, permite realizar funciones de caja registradora y cuenta con 8 teclas de acceso directo y cuenta con una capacidad de peso de hasta 40 kg.	
3	Trituradora de carne	La trituradora de carne es de acero inoxidable, cuenta con una picadora de acero inoxidable cuidadosamente diseñada para la producción de alta calidad, realiza una productividad de 350 Kg/h, aquí se ingresará la carne de codorniz como insumo, esta será tratada y desagregada en el formato correspondiente para la elaboración de las hamburguesas. El equipo de formador de hamburguesas es vital para el proceso productivo, puesto que en ella se concentra el material y a dicha unión se le brinda la forma circular característica del producto.	
4	Máquina de empaquetado al vacío 8M3/H	La máquina de empaquetado al vacío 8 M3/H es de programa personalizado ajustable se encarga de sellar la hamburguesa en un envase para su conservación, con su mantenimiento se alcanza un mayor tiempo de duración se evitan las oxidaciones y mantienen sus propiedades y sabor.	
5	Refrigeradora vertical de 1 puerta	La refrigeradora vertical de 1 puerta elaborada en base a acero inoxidable e interior de aluminio anodizado de color blanco, sistema digitalizado con pantalla Led, temperatura de mantenimiento de 1° a 5° C y con capacidad de 651 litros.	
6	Refrigeradora vertical de 2 puertas	La refrigerador vertical de 2 puertas para la refrigeración de las hamburguesas base de carne de codorniz, elaborada en base a acero inoxidable e interior de aluminio anodizado de color blanco, sistema digitalizado con pantalla led, temperatura de mantenimiento de 1° a 5° C y con capacidad de 1387 litros. Este artefacto permitirá que el producto se mantenga en las mejores condiciones hasta su destino final.	

Figura 8.3. Relación de equipos

Fuente: Elaboración propia

8.4.3. Distribución

Después de identificar la demanda potencial de hamburguesas de carne en la Zona 7 de Lima Metropolitana, se decidió segmentar la zona de operación en 3 rutas. De acuerdo con las características del producto, se aplicará una estrategia de distribución selectiva, esta consiste en tener un número reducido de distribuidores, de esta manera se distribuirá el producto en las siguientes rutas las que se muestran en la tabla a continuación:

Tabla 8.6.

Rutas de Distribución

Número de rutas	Ruta base
Ruta 1	Plaza vea - Tottus
Ruta 2	Metro - Wong
Ruta 3	Mercados de abasto

Fuente: Elaboración propia

En el Anexo 01 se aprecia la distribución de los locales en los que se realizara la distribución del producto.

8.4.4. Empaque del producto

El producto es distribuido en camiones isotérmicos que mantendrán la temperatura del producto a -12 grados. Los empaques son comercializados en cajas de cartón corrugado, ya que preservan el producto en buenas condiciones de refrigerado además de ser un producto reciclable. Las cajas tendrán una capacidad de 12 empaques de 4 unidades por paquete. Estas se colocarán sobre una paleta de plástico especial para temperaturas bajas de frío.

8.5. Clientes

Hoy en día ya no basta con lograr indicadores de ventas que puedan generarte rentabilidad, lo que se busca es fidelizar clientes para que lleguen a formar parte del sistema del ciclo de vida de nuestro producto y quienes sean la primera fuerza de difusión de las bondades de las hamburguesas de codorniz, llegar a este punto es la meta, para esto se va a desarrollar actividades que generen esa empatía con un producto

con características y bondades diferenciadoras en calidad, gusto, practicidad, costo adecuado y fácil de adquirir.

Para la fidelización se desarrollará el análisis de la data de consumidores, costumbres de consumo, frecuencia de consumo, horarios de consumo, lugares de consumo, medios de pagos, etc. para así adecuarnos a sus necesidades.

La gestión a desarrollar se encuentra detallada en el Anexo 05 Guía de Indagación del Focus Group.

8.6. Limitaciones

La principal limitación se encuentra en una de las actividades de elaboración, específicamente en el deshuesado del ave, debido a su tamaño y fragilidad. Además, se presenta una limitación territorial, puesto que el estudio realizado se aplica a la ciudad de Lima, la cual posee características particulares en comparación a ciudades cercanas, por tanto, el comercio en otras ciudades conllevaría un riesgo alto; a ello se puede agregar que, las provincias del Perú poseen una gran variedad de sustitutos de carne producidos artesanalmente, debido a la producción agrícola y ganadera. Otra limitante es el poco acceso a la información de otras producciones de hamburguesas debido a que dichos datos son información privada, lo que dificulta el establecimiento de un adecuado proceso productivo; tampoco es posible conocer los niveles de producción de las demás empresas que se dedican al mismo rubro. Finalmente, se asume que toda la producción es vendida dentro del año de análisis, lo cual facilita no acumular altos inventarios dado que las hamburguesas no poseen una fecha de vencimiento prolongada.

8.7. Resumen

En la presente sección ha sido posible realizar un diagnóstico de los elementos necesarios para el desarrollo de la operación de la propuesta de negocio, tanto como el dimensionamiento de la planta, así como la ubicación del local de producción. Todo ello ha sido posible empleando los métodos necesarios para un análisis crítico y certero. Se ha considerado la normativa respecto a las licencias y permisos, por lo que se concluye que es posible implementar la propuesta de producción de hamburguesas.

CAPITULO 9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

9.1. Organización de la Empresa

El primer paso para dar inicio a un negocio consiste en crear una persona jurídica apropiada para la empresa. De acuerdo a lo expuesto, este negocio será de tipo Sociedad Anónima Cerrada, abreviada con las siglas SAC, de acuerdo con el valor de los activos fijos, la empresa se tiene que acoger al régimen de general. La empresa “La Codorna” contara con una estructura organizacional. Se presenta el siguiente organigrama:

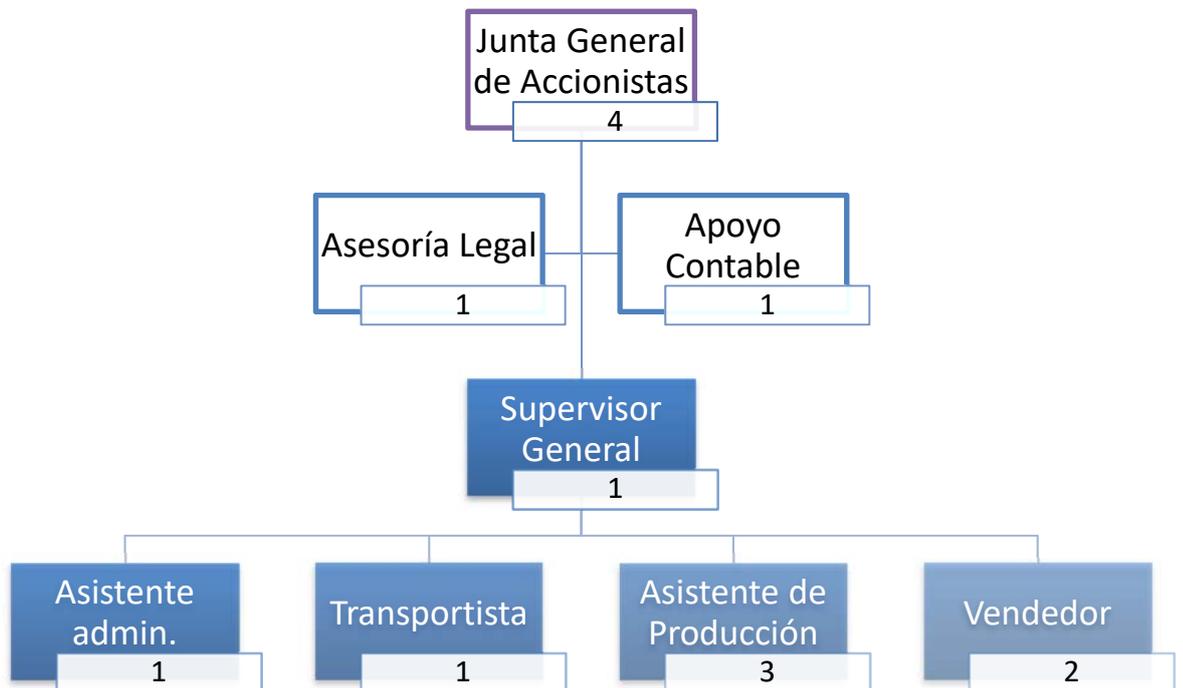


Figura 9.1. Organigrama de la empresa

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al organigrama de la empresa previamente mostrado se observa al comienzo que existe una junta de accionistas que conforman la Sociedad Anónima cerrada (SAC), los cuales solicitarán la prestación de servicios de terceros para los servicios de abogacía y contaduría con el objeto de resolver asuntos referentes a la conformación y declaración de la empresa. Primero se tiene a un supervisor general el cual también cumplirá funciones de supervisor de la producción por su experiencia y conocimiento del giro de negocio, como sus subordinados se tiene al transportista de mercadería, impulsadoras en el punto de venta y operarios de la planta procesadora.

9.2. Requerimientos de Personal

El supervisor general, cumplirá el papel de representante legal de la empresa. A este miembro del personal directivo los trabajadores de la planta le tendrán que reportar los avances o demoras de las metas establecidas, los conflictos, las consultas, entre otros. De esta manera, el tipo de información recolectada, será considerada y tomada en cuenta en la toma de decisiones de la empresa.

El personal de soporte externo del servicio estará conformado por los vigilantes, y el personal de limpieza. Se contratará personal especializado para la realización de tareas donde las funciones del personal esencial de trabajo no puedan llegar a cubrir o realizar este tipo de tareas.

Tabla 9.1.
Puestos de trabajo

Puesto de trabajo	Cantidad
Supervisor General	01
Asistente administrativo	01
Transportista	01
Asistente de producción	03
Vendedores	02
Total	08

Fuente: Elaboración propia

La empresa contará con 08 puestos trabajos de horario fijo, los cuales se distribuye en 01 Transportista para la distribución de producto terminado y recojo de materias primas. Asimismo. 03 asistentes de producción encargados del procesamiento de las hamburguesas de codorniz en la planta a tiempo completo. Además, de 02 vendedores en puntos de venta y 01 supervisor general, el cual será tendrá el apoyo de 01 asistente administrativo.

9.3. Funciones y requerimientos de los puestos de trabajo

Para la descripción de las funciones y los requerimientos para los puestos de trabajo para el servicio de apoyo contable, asesoría legal, mandos medio, línea operativa, línea logística y comercial de soporte, se emplean la siguiente tabla:

Tabla 9.2.

Tabla de descripción de funciones y requerimientos de los Puestos de trabajo

Puesto	Cantidad	Objetivo Principal	Funciones Especificas	Requisitos	Características Principales	Nivel Requerido de Competencia (1-5)	Sueldo	Costo Total
Supervisor General	1	Cumplir y hacer cumplir la estrategia de operación, distribución y venta, aprobada por la Junta General de Accionistas.	Dirigir las labores de producción, distribución y comercialización. Elaborar y ajustar periódicamente, el plan anual de producción de acuerdo a lo proyectado por el área comercial. Celebrar acuerdos con proveedores y clientes, que beneficien a la empresa. Elaborar el presupuesto anual de producción, distribución y ventas.	Titulado en Ing. Industrial, Administración, Economía, Sistemas o carreras afines. Con 5 años de experiencia en industrias similares, dirigiendo planes de producción y equipos de ventas. Dominio de herramientas informáticas a nivel intermedio.	Liderazgo Trabajo en equipo Responsabilidad Orientación a fiel cumplimiento de objetivos Capacidad para resolver problemas Adaptabilidad al cambio	5 5 5 5 5	S/2,500	S/2,500
Asistente Administrativo	1	Brindar soporte al Supervisor General sobre todas las actividades operativas inmersas en la naturaleza del negocio.	Preparar las rutas de distribución de los productos de acuerdo a criterio por ubicación geográfica y cantidad despachada. Custodiar la documentación de ingresos y gastos de la empresa. Programar los mantenimientos preventivos y correctivos de la maquinaria y equipo. Apoyar operativamente a las demás actividades cuando exista la necesidad.	Bachiller en Ing. Industrial, Administración, Economía, Sistemas o carreras afines. Con 2 años de experiencia en actividades de soporte en empresas de industrias alimentarias. Dominio de herramientas informáticas y redes sociales a nivel avanzado.	Proactividad Alta capacidad organizativa Trabajo en equipo Perseverancia Cooperación Empatía	5 4 4 5 4	S/1,500	S/1,500

Transportista	1	Encargado del cumplimiento del despacho físico total de la mercadería de acuerdo a las rutas programadas de reparto.	Asegurarse que todo lote de mercadería cuente con guía de remisión aprobada por el Supervisor General. Verificar que la unidad se encuentre en buen estado mecánico y de higiene antes de salir a reparto. Apoyar en los cuadros de inventario mensual de producto terminado. Verificar el estado de los equipos y dar aviso a la Supervisión General ante cualquier desperfecto identificado.	Educación técnica incompleta. Con 2 años de haber obtenido la licencia AIIIB. Récord de conductor no menor a 90 puntos.	Tolerancia de Alto poder de concentración Responsabilidad Trabajo en equipo Calidad en servicio de atención Comunicación efectiva	4 4 3 5 5 5	S/1,200	S/1,200
Asistente de Producción	3	Cumplir con el plan diario de maquilado de productos terminados	Revisar la fecha de vencimiento de los insumos antes de iniciar la jornada de producción. Mantener una higiene personal adecuada y limpiar el lugar de trabajo diariamente. Establecer mecanismos para incrementar ventas.	Primaria completa. Con 3 años de experiencia como operario en la industria alimentaria. No poseer antecedentes penales, judiciales ni policiales.	Habilidad manual operativa Honestidad Orden y limpieza Coordinación Capacidad de aprendizaje veloz Proactividad	5 3 5 4 3 4	S/1,200	S/3,600
Vendedor	2	Colocar la mayor cantidad de productos de acuerdo la zona asignada por el transportista	Administrar la cartera de clientes asignada por zona. Monitorear los precios de venta de la competencia. Asegurar la recaudación o cobro del dinero producto de las ventas.	Educación técnica completa. Con cartera de clientes y 3 años de experiencia en ventas de productos perecibles.	Puntualidad Responsabilidad Honestidad Perseverancia Empatía Orientación a resultados	5 4 5 4 3 3	S/1,500	S/3,000

Fuente: Elaboración propia

9.4. Reclutamiento

Para el reclutamiento del personal, se requiere de un filtro, lo cual se explica en la siguiente tabla, donde se muestran los lineamientos a seguir:

Tabla 9.3.
Contratación de personal

Filtro	Puntos a evaluar	Evaluated	Evaluador
CV (Curriculum Vitae)	Análisis de hoja de vida.	Puestos de soporte, procesamiento	Administrador general de la empresa
	Verificación de cumplimiento de requisitos.		
Referencia de CV	Contacto con referencias de personas que pasen el primer filtro.	Asistente de tienda, contador, asesor del negocio.	Administrador general de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Luego de haber filtrado toda la información necesaria se procederá a un proceso de reclutamiento para la selección de personal, para su posterior contratación. Para profundizar en el tema se muestra la siguiente figura:

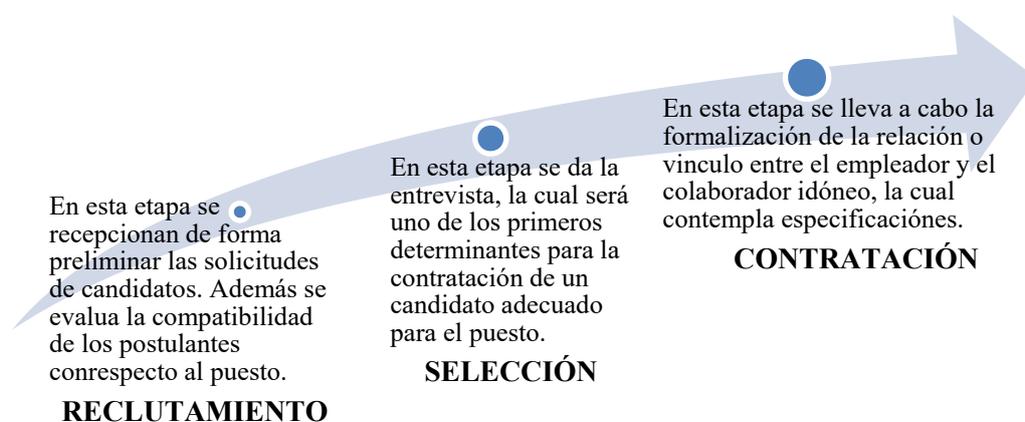


Figura 9.2. Capacitación de recursos humanos

Fuente: Elaboración propia

9.5. Capacitación de Recursos Humanos

Luego de haber reclutado y contratado al personal idóneo para el puesto de trabajo, se procederá en primer lugar a una inducción, que consiste en brindarle una información inicial sobre el negocio y las labores a realizar. En segundo lugar, se procede a la capacitación, que se centra en el desenvolvimiento en su puesto de trabajo,

posteriormente en la evaluación se mide el aprendizaje de la capacitación recibida. Para una explicación más didáctica se presenta la siguiente figura:

Inducción <ul style="list-style-type: none">• Se da la capacitación inicial al personal ingresante de la empresa.• No implica costo adicional por estar a cargo de la Junta General o Supervisor General.
Capacitación <ul style="list-style-type: none">• Se dan programas de capacitación a los comerciales orientado a mejorar el desenvolvimiento del personal de acuerdo a su puesto de trabajo.• El costo es de USD 200 anuales por vendedor
Evaluación <ul style="list-style-type: none">• Se evalúa respecto a la capacitación recibida, de acuerdo a su zona de trabajo.• El costo es de USD 30 por persona, evaluación psicologica• El costo es de USD 100 por persona, evaluación examen medico de ingreso.

Figura 9.3. Estrategias de inducción, capacitación y evaluación

Fuente: Elaboración propia

El proceso de inducción es el proceso, por el cual los empleados son capacitados para incorporar conocimientos para saber ejercer su cargo de acuerdo con las normas y procedimientos propios de la empresa. En el cuadro anterior se muestran cuáles han sido las estrategias de inducción, capacitación y evaluación.

9.6. Administración del Talento

Es significativo que la empresa además de ofrecer un servicio eficiente, cuente con trabajadores creativos, de tal manera que brinden al cliente un experiencia única e innovadora. Sabemos que la cartera de clientes es exigente, razón por la cual nuestra estrategia principal es gestionar talento humano de calidad, donde el paradigma estará centrado en las personas y resultados, de tal forma que se incremente la satisfacción del personal, pues en la medida que seamos capaces de crear valor dentro de nuestro staff, estaremos aptos en crear valor para nuestros clientes. Nos enfocaremos en la gestión del desempeño y mejora de aptitudes, es decir partiremos por actividades de capacitación y formación. La idea es crear una cultura organizacional bien arraigada donde potenciemos las capacidades y habilidades de las personas. “Es el conjunto de

procedimientos cuyo fin es atraer potenciales candidatos calificados, capaces de ocupar puestos vacantes dentro de la organización” (Chiavenato, 2011, pág. 21). Es por ello que hemos creado un plan creativo de gestión humano, que mostraremos a continuación:

Plan de desarrollo de personas: Desarrollar capacidades y garantizar aprendizajes individuales y colectivos dentro del staff, lo cual será necesario para el logro de metas. Se tomarán las siguientes acciones:

- ✓ Potenciar habilidades blandas en los colaboradores
- ✓ Implementación de programas de gestión gerencial
- ✓ Fortalecimiento de capacidades (talleres)
- ✓ Reuniones mensuales entre los miembros del staff, donde se enfoque en conocer la misión, visión de la empresa y el rol que desempeña cada trabajador.

Plan de retención de personas Aplicar herramientas innovadoras que se encuentren alineados con los valores de la organización, mediante las siguientes acciones:

- ✓ Fortalecimiento de clima y cultura
- ✓ Reconocer al mejor trabajador del mes
- ✓ Fortalecer la comunicación interna
- ✓ Integraciones mensuales, con el fin de propiciar un ambiente de confianza
- ✓ Implementar estrategias de ludificación (uso de aplicativos).
- ✓ Considerar las opiniones de los trabajadores efectuando evaluaciones de desempeño.

Plan de equilibrio de personas: Establecer acciones de mejora en relación al bienestar del trabajador y sus familias, a través de las siguientes acciones:

- ✓ Fortalecer la flexibilidad laboral, implementando horarios de verano y días libres en los onomásticos de cada colaborador.
- ✓ Flexibilidad de horarios para los colaboradores que continúan estudiando
- ✓ Implementar pausas activas
- ✓ Establecer políticas de seguridad en el trabajo

Plan de atracción de personas: Elaborar un plan óptimo de reclutamiento y selección de personal, de tal manera que se definan adecuadamente los puestos en

relación al perfil solicitado, contribuyendo creativamente a la productividad y clima laboral de la empresa. Para ello se implementan las siguientes acciones:

- ✓ Realizar procesos de selección dinámicos
- ✓ Implementar herramientas tecnológicas
- ✓ Hacer uso del *Employer Branding*, donde cada colaborador pueda compartir su experiencia trabajando en la empresa.
- ✓ Fomentar una cultura de responsabilidad social

Plan de motivación de personas: Crear un óptimo entorno laboral, donde el colaborador se sienta identificado con la empresa, estimulándolos continuamente a logro de metas, ya que es importante que los miembros del staff se sientan satisfechos al aportar su energía y esfuerzo; a través de las siguientes acciones:

- ✓ Premiar el esfuerzo de los miembros del staff (Brindar un “Kit de reconocimiento”).
- ✓ Implementar una sala de entretenimiento (descanso, videojuegos, TV, lectura)
- ✓ Vacaciones (2 semanas cada 6 meses)
- ✓ Brindar descuentos en los productos de la propia empresa

Plan de servicio de personas: Implementar una cultura de servicio, aplicando estrategias de comunicación interna que permitan consolidar las relaciones e integración de los miembros del staff; con las siguientes acciones:

- ✓ Brindar una atención personalizada
- ✓ Fortalecer el trabajo en equipo
- ✓ Realizar encuestas de satisfacción a los clientes, respecto al producto entregado
- ✓ Evitar el tiempo de demora en la entrega del pedido

9.7. Aspectos Legales y Tributarios

Para la formalidad de la propuesta se debe iniciar con los trámites notariales, los que comprende la identificación de los socios, el objeto social de la empresa y el tipo de régimen societario a la cual se registrarán. En segundo punto es la elaboración de la minuta que considera la apertura de cuentas en bancos y la escritura pública. Además,

es importante considerar la inscripción en registros públicos y los tramites en SUNAT.

Para una mejor explicación de la secuencia se presenta la siguiente figura:

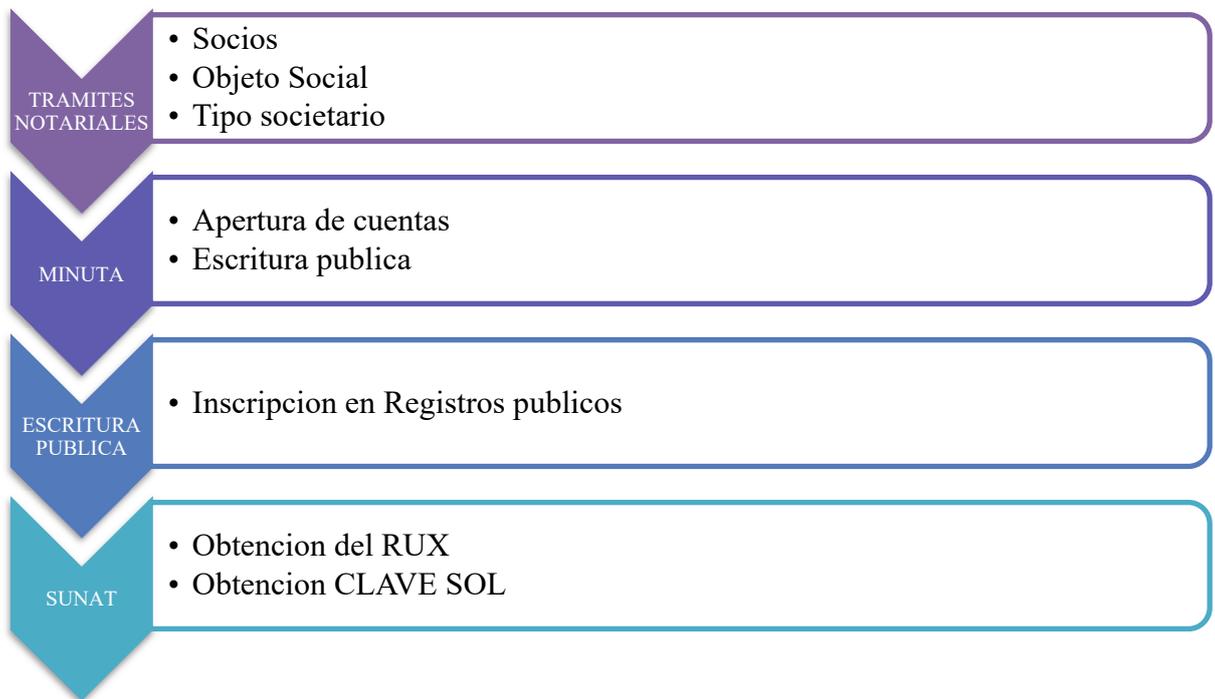


Figura 9.4. Aspectos legales y tributarios

Fuente: Elaboración propia

En el grafico anterior se plantea los pasos para la formalización del negocio, teniendo en cuenta la gran ventaja que trae consigo contar con los documentos requeridos. A continuación, profundizaremos lo pasos realizados:

- ✓ Verificamos en SUNARP que el nombre de la empresa no se encuentre anteriormente registrada en el mercado. Por consiguiente, reservamos la razón social para evitar que otra empresa no sea registrada
- ✓ Se elaboró la minuta, registrando los datos de la empresa y el capital social
- ✓ Realizar la escritura pública
- ✓ Obtuvimos el RUC por parte de la SUNAT con el fin de emitir boletas y facturas.
- ✓ Elegimos el régimen de pagos tributarios más conveniente
- ✓ Legalización de libros contables, con el fin de que la información contable de la empresa sea de acuerdo a la ley que rige para determinar aspectos como el impuesto a la renta.

- ✓ La empresa es una sociedad anónima cerrada, “La sociedad anónima puede sujetarse al régimen de la sociedad anónima cerrada cuando tiene no más de veinte accionistas y no tiene acciones inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores” (Ley General de Sociedades, 1997, Artículo 234).

9.8. Plan de Responsabilidad Social de Recursos Humanos

Consiste en fidelizar a los trabajadores de la empresa, organizando y celebrando por cuenta de la empresa los cumpleaños y toda fecha festiva que pudiera suscitarse durante el año. La celebración de cumpleaños incluye cotillón, bocaditos, un pastel y bebidas. La celebración de Fiestas Patrias y Navidad incluye una cena para todos los colaboradores vigentes al 15 de junio y 15 de diciembre de cada año.

Tabla 9.4.

Actividades del plan de responsabilidad social de recursos humanos

N	Actividad	Cantidad	Precio Soles
1	Celebración de Cumpleaños	12	1,200
2	Celebración de Feriados Fiestas Patrias	1	2,300
3	Celebración de Feriados Navidad	1	2,300

Fuente: Elaboración propia

9.9. Resumen

A nivel operativo la empresa contará con 08 puestos trabajos de horario fijo, los cuales se distribuye en 01 Transportista para la distribución de producto terminado y recojo de materias primas. Asimismo. 03 asistentes de producción encargados del procesamiento de las hamburguesas de codorniz en la planta a tiempo completo. Además, de 02 vendedores en puntos de venta y 01 gerente general, el cual será tendrá el apoyo de 01 asistente administrativo. Por otro lado, se han considerado los planes para la gestión del talento, así como los aspectos legales más importantes dentro del funcionamiento de la empresa, ya sea en términos de relación con SUNAT y a nivel Registros Públicos.

CAPITULO 10. ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD ECONÓMICO FINANCIERA

10.1. Supuestos del Plan de Negocios

Como punto inicial para el desarrollo de la investigación se han planteado los siguientes supuestos para estimar el análisis de la viabilidad económica:

- Periodo de análisis de 5 años.
- Salarios constantes.
- Se logra vender toda la producción al final de cada periodo.
- La inflación no se considera relevante para el cambio de precios.
- Sueldos y costos se mantienen estables.
- Se asume un gasto porcentual de las utilidades para la publicidad.

10.2. Inversiones

Las inversiones a ejecutar para la realización de la propuesta pueden ser divididas en dos enfoques, de carácter tangible e intangible. En primer término, se procede a mostrar la inversión intangible mediante la siguiente tabla:

Tabla 10.1.
Inversión intangible para el proyecto

Descripción	Costo
Gastos por trámites	1,000.00
Costos de trámites SUNAT, Notaría y Municipalidad	400.00
Gastos registrales	300.00
Honorarios de abogado	300.00
Costo de libros contables	400.00
Licencia de funcionamiento	200.00
Registros sanitarios	390.00
Inversión total intangible para el proyecto	2,990.00

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se observa la composición de los costos correspondientes a la inversión intangible, tales como los gastos por tramites que ascienden a la suma de S/ 1'000.00 soles, los tramites en SUNAT y en la municipalidad que se calculan en S/ 400.00 soles, los gastos registrales en S/ 300.00 soles, los honorarios para el abogado

de S/ 300.00 soles, la implementación de los libros contables que cuestan S/ 400.00 soles, la licencia de funcionamiento en S/ 200.00 soles, el registro sanitario emitido por DIGESA que cuesta S/ 390.00 soles. Todos los montos mencionados anteriormente suman una inversión total intangible de S/ 2,990.00 soles.

Ahora la inversión tangible se encuentra conformada por las maquinarias para el proceso productivo de las hamburguesas de codorniz y el mobiliario para la oficina – planta. En las siguientes tablas se muestran los montos a invertir:

Tabla 10.2.

Inversión en maquinaria

Maquinarias	Precio USD	Precio sin IGV (S/)
Formadora de hamburguesas	414.9	1,388.67
Moledora de carne	161.81	541.58
Trituradora de carne	3049	10,205.00
Máquina de envasado al vacío 8m3/H	2035	6,811.15
Balanza Gamera 5kg	137	458.54
Balanza Comercial de mesa 40 KG	162.5	543.89
Refrigeradora vertical 1 puertas	1456	4,873.23
Refrigeradora vertical 2 puertas	2058	6,888.13
Transporte de carga refrigerada	21000	70,287.00
Total		101,997.18

Nota: Equipotecnia Comercial SAC. (2020) Tipo de cambio (TC) USD = 3.347 PEN.
Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se puede observar los costos de la maquinaria empleada para la elaboración de hamburguesas, la cual se compone por los siguientes elementos: la formadora de las hamburguesas que cuesta S/ 1,338.67 soles, la moledora de carne con S/ 541.58 soles, la trituradora de carne cuesta S/ 10,205, la empaquetadora al vacío de S/ 6,811.15 soles, la balanza gramera de 5Kg S/ 458.54, la balanza de 40 Kg. con S/ 543.89 soles, la refrigeradora de 1 puerta S/ 4,873.23, la refrigeradora vertical de dos puertas para almacén con un costo de S/ 6,888.13 soles y el vehículo de transporte de carga refrigerada de S/ 70,287.00 soles. Entonces, la inversión en maquinarias alcanza un total de S/ 101,997.18 soles.

A continuación, se muestra la inversión en mobiliario.

Tabla 10.3.
Inversión en muebles

Descripción	Cant.	Precio sin IGV	Total (S/)
Sillas	5	84.746	423.73
Mesa	1	2118.644	2,118.64
Computadora	1	1271.186	1,271.19
Archivadores	5	8.475	42.37
Escritorio	1	127.119	127.12
Total			3,983.05

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior, la inversión en mobiliario se compone por elementos básicos para el funcionamiento de una pequeña planta y oficina. Los elementos mencionados son sillas por S/ 423.73 soles, mesas por S/ 2,118.64 soles, computadora por S/ 1,271.19 soles, archivadores por S/ 42.37 soles y escritorio por S/ 127.12 soles; todo ello suma S/ 3,983.05 soles. Ahora se procede a mostrar toda la inversión de carácter tangible en el proyecto mediante la siguiente tabla:

Tabla 10.4.
Inversión tangible

Descripción	Costo
Maquinaria	101,997.18
Mobiliario de oficina	3,983.05
Uniformes	5,500.00
Inversión total tangible para el proyecto	111,480.23

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se muestra la suma de los elementos considerados como inversión tangible para la propuesta de negocio. Se han añadido, además de la inversión en maquinarias y mobiliario, el costo de los uniformes por S/ 5,500 soles.

Considerando dicha información se alcanza una inversión tangible de S/ 111,480.23 soles y de inversión intangible de S/ 2,990 soles, además, se considera un monto de S/ 142,483.42 de capital de trabajo. En la siguiente tabla se muestra el consolidado de la inversión total para la implementación de la propuesta.

Tabla 10.5.
Inversión total

Rubro	Monto (S/)
Activos tangibles	111,480.23
Activos intangibles	2,990.00
Capital de trabajo	142,483.42
Inversión Total	256, 953.65

Fuente: Elaboración propia

10.3. Determinación de los Costos

Para estimar los costos de producción, se debe considerar el costo de los materiales a emplear en la elaboración de la hamburguesa a base de carne de codorniz, también se calcularon los precios de los insumos y el costo de la mano de obra de orden directo, todo ello se presenta a través de dos tablas, una para el producto Premium y otra para el Económico:

Tabla 10.6.
Costos de producción para hamburguesas Premium

N°	DETALLE	Unidad	Cant.	Und.	Valor x	Costo		
		Medida	10kg Hamb.			Medida	Kg.	1 kg
1	Carne de codorniz	1 kilo	6,500	gr.	8.00	5.200	0.624	2.496
2	Sal de cocina	1 kilo	170.50	gr.	1.50	0.026	0.003	0.012
3	Pimienta negra molida	1 kilo	26.00	gr.	42.00	0.109	0.013	0.052
4	Comino molido	1 kilo	39.00	gr.	26.00	0.101	0.012	0.049
5	Ajo molido	1 kilo	45.50	gr.	35.00	0.159	0.019	0.076
6	Ajinomoto	16 oz 454gr	13.00	gr.	17.20	0.022	0.003	0.011
7	Polifosfato	millar	97.50	gr.	17.70	0.173	0.021	0.083
8	Agua	millar	813.00	gr.	2.50	0.203	0.024	0.098
9	Bolsa	Unidad		und.	0.10			0.100
10	Caja de cartón	Unidad		und.	0.30			0.300
TOTAL						5.99	0.72	3.28

Fuente: Elaboración propia

Se ha presentado en la tabla anterior la relación de los elementos necesarios para la producción de las hamburguesas, que está representada en gran parte por la carne (S/ 2.496 soles por el paquete de 480 gramos).

Ahora es turno de mencionar los costos para la hamburguesa de presentación Económica que asciende a S/ 2.57 soles, la cual se caracteriza por una menor proporción

de carne respecto a la anterior, pero conserva los estándares de calidad de la competencia, es decir un alto porcentaje de carne en su composición. La tabla es la siguiente:

Tabla 10.7.
Costos de producción para hamburguesas Económicas

N°	DETALLE	Unidad Medida	Cant. 10kg Hamb.	Und. Medida	Valor x Kg.	Costo		
						1 kg	80 gr.	480 gr
1	Carne de codorniz	1 kilo	3,250.00	gr.	8.000	2.60	0.21	1.25
2	Proteína de Soya	1 kilo	975.00	gr.	16.000	1.56	0.12	0.75
3	Soya texturizada (Alicteno)	1 kilo	325.00	gr.	1.500	0.05	0.00	0.02
4	Sal de cocina	1 kilo	70.25	gr.	1.500	0.01	0.00	0.01
5	Comino molido	1 kilo	13.00	gr.	26.000	0.03	0.00	0.02
6	Pimienta molida	1 kilo	19.50	gr.	42.000	0.08	0.01	0.04
7	Ajo molido	1 kilo	22.75	gr.	35.000	0.08	0.01	0.04
8	Ajinomoto	1 kilo	6.50	gr.	17.200	0.01	0.00	0.01
9	Polifosfato	1 kilo	49.00	gr.	17.700	0.09	0.01	0.04
10	Agua filtrada	1 kilo	2,500.00	gr.	2.500	0.63	0.05	0.30
11	Bolsa	unidad	0.10	und.				0.10
TOTAL					TOTAL	5.14	0.41	2.57

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se presenta la relación de los elementos necesarios para la producción de las hamburguesas en formato económico, que está representada por un mayor costo de la carne (S/ 1.25 soles por el paquete de 480 gramos) respecto a la proteína de soya (S/ 0.75 soles por paquete). Otros elementos considerados son la sal, pimienta molida, comino molido, ajino moto, ajo, polifosfato y el agua. Se determina que el precio unitario por el paquete de 480 gramos es de S/ 2.57 soles. A continuación, se muestra la lista de elementos considerados como insumos los que complementan el proceso de elaboración de hamburguesas.

Tabla 10.8.
Costos de insumos para producción

Insumo de limpieza	Rendimiento mensual	Unidades	Precio sin IGV (S/)	Costo (S/)
Ácido muriático	1	bidón	9.32	9.32
Lejía desinfectante	10	litro	11.78	117.80
Papel higiénico	5	paquetes	12.71	63.56
Jabón líquido	5	bidón	7.03	35.17
Whypall	20	paquetes	5.93	118.64
Franela	10	unid	7.54	75.42
Costo mensual				419.92
Costo anual				5,038.98

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se observan los elementos básicos para el mantenimiento en una planta productiva, tales como el ácido muriático, la lejía, papel, jabón, desinfectante, trapos y franelas. En total se considera un gasto en insumos de S/ 5,038.98 soles. A continuación, se presenta el costo de la mano de obra directa.

Tabla 10.9.
Costos de mano de obra directa

Puesto	Cant.	Salario Mes (RBC)	Essalud (9%)	SCTR (0.85%)	Ley Vida	Total Mensual	Grati (2)	CTS/ Año (1)	Aguinaldo	Total al Año (S/)
Asistente de producción	03	1,200	108.00	10.20	8.52	3,980.16	2,400	1,400	600	52,162
Supervisor General	01	2,500	225.00	21.25	17.75	2,764.00	5,000	1,667	1,250	41,085
Total										93,247

Fuente: Elaboración propia

Se presenta los costos referidos a la mano de obra directa involucrada en la elaboración de hamburguesas de codorniz. Para dicho procedimiento se requiere de la presencia de 03 asistentes de producción con una remuneración básica de S/ 1,200.00 soles, además de un supervisor general con un sueldo de S/ 2,500 soles. Se calcula un presupuesto anual de S/ 93,247.00 soles para este concepto. Finalmente, se presenta la tabla total de costos de producción de la propuesta.

Tabla 10.10.
Presupuesto de costos

Rubro	Año				
	1	2	3	4	5
Materia prima e insumos	256,505.00	287,260.00	416,566.00	543,135.00	633,180.00
Costo Mano Obra Directa	93,246.59	93,246.59	93,246.59	93,246.59	93,246.59
Costo Producción Total	349,751.09	380,506.40	509,812.39	636,381.57	726,426.67

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior, el presupuesto de costos está conformado por la materia prima e insumos requeridos (S/ 256,526 soles para el primer año), el costo de la mano de obra (S/ 93,246.59 soles para primer año). Por último, se obtiene un costo total de producción para el primer año de S/ 349,751.09 soles.

10.4. Gastos

Como parte de los gastos que se asumen para la propuesta de negocio a desarrollar, se cuentan con los costos de servicios y la mano de obra indirecta, lo cual se procede a mostrar mediante las siguientes tablas:

Tabla 10.11.
Gastos directos de servicios para producción

Servicio	Requerimiento mensual (S/)
Alquiler de local	3,500.00
Agua	150.00
Luz	450.00
Total mensual	4,100.00
Total al año	49,200.00

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior, los gastos directos de servicios se constituyen por el pago del local (S/3,500 soles al mes), el servicio de agua (S/150 soles al mes) y el de luz (S/ 450 soles al mes). De manera mensual se obtiene un valor de S/ 4,100 soles, lo que representa un total de S/ 49,200 soles al año. A continuación, se muestra una tabla con los gastos indirectos de servicios.

Tabla 10.12.

Gastos indirectos de servicios

Servicio	Requerimiento mensual (S/)
Internet y fijo	250.00
Gas para movilidad	500.00
Contabilidad y abogado	1,200.00
Mantenimiento de equipos y vehículo	550.00
Servicio tercerizado de limpieza	1,200.00
Gasto para deshecho de residuos orgánicos	3,000.00
Servicio tercerizado de administración	1,200.00
Servicio tercerizado de prevención y seguridad	3,000.00
Gastos en supervisión de insumo de carne	4,000.00
Total mensual	14,900.00
Total al año	178,800.00

Fuente: Elaboración propia

Como se observa anteriormente, los gastos indirectos de servicios para la producción se componen de internet con S/ 250 soles mes, luego por el gas para la movilidad con S/ 500 soles al mes, el gasto de la contabilidad y el abogado S/ 1,200 soles, el mantenimiento de equipos y vehículos con S/ 550 soles, el servicio tercerizado de la limpieza S/ 1,200 soles al mes, el gasto para el deshecho de residuos orgánicos con S/ 3,000 soles al mes, el servicio tercerizado de administración con S/ 1,200 soles al mes, el servicio tercerizado de prevención y seguridad con S/ 3,000 soles al mes y el gasto para la supervisión de la calidad de la carne con S/ 4,000 soles al mes. De manera total se contabilizo un gasto por estos rubros de S/ 14,900 soles, lo que totaliza un valor anual de S/ 178,800 soles.

Tabla 10.13.

Costos de mano de obra indirecta

Puesto	Ca nt.	Salario Mes (RBC)	Essal ud (9%)	SCTR (0.85%)	Ley Vida	Total Mensual	Grati ficaci ones (2)	CTS/ Año (1)	Agui naldo	Total al Año (S/.)
Vendedor	2	1,500	135	12.75	7.95	3,311.40	3,000	1,750	750	45,237
Transportista de mercadería	1	1,200	108	10.20	8.52	1,326.72	2,400	1,400	600	20,321
Asistente administrativo	1	1,500	135	12.75	10.65	1,658.40	3,000	1,750	750	25,401
Total										90,958

Fuente: Elaboración propia

Se observa anteriormente que la mano de obra indirecta está conformada por el salario de dos vendedores quienes son las personas encargadas de promocionar el producto en las diferentes plazas propuestas; adicionalmente se muestra el salario y los beneficios para el transportista del vehículo. Los salarios de estos trabajadores se estiman entre S/ 1,200.00 y S/ 1,500.00 soles al mes, considerando dicha información se ha calculado un monto anual de S/ 90,958.00 soles.

A continuación, se presenta el presupuesto general de gastos totales para la propuesta de negocio de hamburguesas a base de carne de codorniz.

Tabla 10.14.
Presupuesto de gastos

Descripción	Año				
	1	2	3	4	5
De operación	236,758.24	236,758.24	236,758.24	236,758.24	236,758.24
Mano de obra indirecta	90,958.24	90,958.24	90,958.24	90,958.24	90,958.24
Gasto para deshecho de residuos orgánicos	36,000.00	36,000.00	36,000.00	36,000.00	36,000.00
Gastos en supervisión de insumo de carne	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00
Alquiler de local	42,000.00	42,000.00	42,000.00	42,000.00	42,000.00
Agua	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
Luz	5,400.00	5,400.00	5,400.00	5,400.00	5,400.00
Gas para movilidad	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Mantenimiento de equipos y vehículo	6,600.00	6,600.00	6,600.00	6,600.00	6,600.00
Administrativos	314,673.00	253,416.32	238,836.84	263,673.56	270,062.74
Gastos por plan de responsabilidad social de RR.HH	5,800.00	5,800.00	5,800.00	5,800.00	5,800.00
Publicidad	291,473.00	230,216.32	215,636.84	240,473.56	246,862.74
Internet y fijo	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Servicio tercerizado de administración, sanitarios, otros	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00
Servicios de terceros	69,619.68	69,619.68	69,619.68	69,619.68	69,619.68
Servicio de capacitación a vendedores	1,338.80	1,338.80	1,338.80	1,338.80	1,338.80
Servicio de evaluación psicológica	803.28	803.28	803.28	803.28	803.28
Servicio de examen médico	2,677.60	2,677.60	2,677.60	2,677.60	2,677.60
Servicio tercerizado de limpieza	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00
Contabilidad y abogado	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00
Servicio tercerizado de prevención y seguridad	36,000.00	36,000.00	36,000.00	36,000.00	36,000.00
Total Gastos	621,050.92	559,794.24	545,214.76	570,051.48	576,440.66
Administrativos					

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se muestra el presupuesto total de gastos para la ejecución de la propuesta de negocio. En ella se han considerado la mano de obra, el alquiler del local para la planta, los servicios necesarios para el funcionamiento, además se añadió la publicidad. Por lo tanto, se alcanza, un gasto total de S/ 621,050.92 soles para el primer año de ejecución de la propuesta.

10.5. Deuda y Depreciación

En el presente apartado se muestran las estimaciones para el servicio de deuda y la depreciación de activos. Para iniciar la propuesta de negocio es necesario tener un capital importante a invertir, que en este caso alcanza la cifra de S/ 256,954 soles. Se requerirá un préstamo bancario por 40 % de dicho monto, es decir S/ 103,323.26 soles, que serán financiados a una tasa del 11 % anual durante 05 periodos, los cálculos para la cuota y el interés se presentan a continuación:

Tabla 10.15.

Deuda

Rubro	Montos por año (S/)					Total
	1	2	4	4	5	
Deuda	134,069.64	107,255.64	80,441.64	53,627.64	26,813.64	134,069.64
Amortización	16,261.29	18,443.70	20,503.54	22,789.14	25,325.59	16,261.29
Interés	10,551.51	8,369.10	6,309.26	4,023.66	1,486.85	10,551.51
Cuota	26,814.00	26,814.00	26,814.00	26,814.00	26,813.64	26,814.00
Saldo Deuda	107,255.64	80,441.64	53,627.64	26,813.64	-	107,255.64

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se muestran los cálculos para determinar las cantidades correspondientes a la cuota, el interés a pagar y la amortización del préstamo. Se determinó que la cuota anual es de S/ 26,814.00 soles, y en todos los años esta se desglosa en S/ 16,261.29 soles para la amortización de la deuda y S/ 10,551.51 soles para el interés.

La depreciación de los activos es una sección importante para las estimaciones económicas y financieras de la propuesta, por ello se ha procedido a su cálculo considerando la división de tangibles e intangibles a través de la siguiente tabla:

Tabla 10.16.
Depreciación tangible

Activo fijo tangible	Importe (S/)	%	Año				
			1	2	3	4	5
Formadora de hamburguesas	1,389	20%	278	278	278	278	278
Moledora de carne	542	20%	108	108	108	108	108
Trituradora de carne	10,205	20%	2,041	2,041	2,041	2,041	2,041
Máquina de envasado al vacío 8m3/H	6,811	20%	1,362	1,362	1,362	1,362	1,362
Balanza Gramera 5kg	459	20%	92	92	92	92	92
Balanza Comercial de mesa 40 KG	544	20%	109	109	109	109	109
Refrigeradora vertical 1 puertas	4,873	20%	975	975	975	975	975
Refrigeradora vertical 2 puertas	6,888	20%	1,378	1,378	1,378	1,378	1,378
Transporte de carga refrigerada	70,287	20%	14,057	14,057	14,057	14,057	14,057
Sillas	424	20%	85	85	85	85	85
Mesa	2,119	20%	424	424	424	424	424
Computadora	1,271	20%	254	254	254	254	254
Archivadores	42	20%	8	8	8	8	8
Escritorio	127	20%	25	25	25	25	25
Depreciación fabril			6,342	6,342	6,342	6,342	6,342
Depreciación no fabril			14,854	14,854	14,854	14,854	14,854
Total	105,980		21,196	21,196	21,196	21,196	21,196

Fuente: Elaboración propia

Como se observa anteriormente, la depreciación tangible se divide en activos fabriles (los cuales corresponden al proceso de producción) y no fabriles (caso contrario al anterior). Se ha tomado una depreciación lineal en 5 años, en donde los montos han sido distribuidos por cada periodo, la depreciación fabril alcanza un valor de S/ 6,342 soles al año, mientras que la depreciación no fabril obtiene un valor de S/14,854 soles. Ambas, de manera conjunta, poseen un valor de S/ 21,196 soles al año.

A continuación, se presenta la información respecto a la depreciación de intangibles, también conocida como amortización, mediante la siguiente tabla:

Tabla 10.17.
Depreciación intangible

Activo fijo intangible	Importe (S/)	%	Monto anual (S/)					Total
			1	2	3	4	5	
Gastos por trámites	1000	100%	1,000	-	-	-	-	1,000
Costos de trámites								
SUNAT, Notaría y Municipalidad	400	100%	400	-	-	-	-	400
Gastos registrales	300	100%	300	-	-	-	-	300
Honorarios de abogado	300	100%	300	-	-	-	-	300
Costo de libros contables	400	100%	400	-	-	-	-	400
Licencia de funcionamiento	200	100%	200	-	-	-	-	200
Registros sanitarios	390	100%	390	-	-	-	-	390
Total	2,990		2,900	-	-	-	-	2,990

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se observa la depreciación de los activos intangibles para la propuesta de negocio, considerando un horizonte de 5 años y una amortización del 100% al primer año. Se han listado los elementos como gastos de trámites, costos en SUNAT, permisos notariales y municipales, licencias de funcionamiento y registros sanitarios; todos ellos alcanzan un valor de S/ 2,990 para el primer año.

10.6. Estados Financieros

En la presente sección, se mostrarán las estimaciones correspondientes a los estados financieros, pero para llegar a ello en primer lugar se calcula el flujo de caja para la propuesta de negocio durante el periodo de cinco años, dicha estimación permitirá elaborar el estado de ganancias y pérdidas para posteriormente mostrar el balance general proyectado. El flujo de caja estimado se presenta a través de la siguiente tabla:

Tabla 10.18.
Flujo de caja

DESCRIPCIÓN	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Venta ordinaria						
Ventas		926,288	1,039,577	1,515,883	1,982,108	2,313,794
MD PREMIUM		200,347	224,850	327,870	428,710	500,450
MD ECONÓMICA		51,119	57,371	83,657	109,386	127,691
MOD		93,247	93,247	93,247	93,247	93,247
Costo indirecto de fabricación		49,200	49,200	49,200	49,200	49,200
Gastos Ventas		45,237	45,237	45,237	45,237	45,237
Gastos administrativos		204,621	204,621	204,621	204,621	204,621
Gastos de MKT		339,771	250,470	215,637	240,474	246,863
Depreciación		24,186	21,196	21,196	21,196	21,196
Utilidad antes de impuestos		-81,439	93,386	475,219	790,038	1,025,291
-Impuestos		24,024	-27,549	-140,190	-233,061	-302,461
+Depreciación		-24,186	-21,196	-21,196	-21,196	-21,196
Flujo de operaciones		-81,600	44,641	313,834	535,781	701,634
Inversión activo fijo	-105,980					
Inversión en capital de trabajo	-133,426	-16,319	-68,609	-67,157	-47,777	333,287
Flujo de inversiones	-239,406	-16,319	-68,609	-67,157	-47,777	333,287
Flujo de Caja Económico	-239,406	-97,919	-23,968	246,677	488,004	1,034,921

Fuente: Elaboración Propia

En el primer año de análisis, considerando un nivel de ingresos por ventas de S/ 926,288 soles, se procede a restar los egresos realizados para la elaboración y distribución del producto. Los gastos correspondientes a materiales directos de la hamburguesa Premium son de S/ 200,347 soles y la Económica S/ 51,119 soles; además los costos de mano de obra directa corresponden a S/ 93,247 soles. En la tabla también se menciona los gastos de ventas con S/ 45,237 soles, los gastos administrativos S/ 204,621 soles y los gastos en depreciación S/ 24,186 soles. Totalizando todo lo mencionado y realizando las operaciones correspondientes, se obtiene un flujo de caja económico positivo para el segundo año de S/ 44,641 soles. Situación análoga se muestra en los siguientes años de análisis.

Ahora es preciso realizar los cálculos correspondientes para el estado de ganancias y pérdidas proyectado en los cinco años de horizonte establecidos; dicha información se presenta en la siguiente tabla expresada en soles:

Tabla 10.19.
Estado de Resultados

Rubro	Monto anual (S/)				
	1	2	3	4	5
INGRESO POR VENTAS	926,287.96	1,039,576.94	1,515,883.10	1,982,108.11	2,313,794.49
Materia prima e insumos	256,504.51	287,259.81	416,565.80	543,134.99	633,180.08
Costo Mano Obra Directa	93,246.59	93,246.59	93,246.59	93,246.59	93,246.59
(=) UTILIDAD BRUTA	576,536.87	659,070.54	1,006,070.72	1,345,726.54	1,587,367.82
Gastos de Operación	236,758.24	236,758.24	236,758.24	236,758.24	236,758.24
Gastos de Administración	314,673.00	273,670.32	238,836.84	263,673.56	270,062.74
Gastos de servicios de terceros	69,619.68	69,619.68	69,619.68	69,619.68	69,619.68
(=) UTILIDAD OPERATIVA	-44,514.05	99,276.30	460,855.96	775,675.06	1,010,927.16
(-) GASTOS FINANCIEROS	10,551.51	8,369.10	6,309.26	4,023.66	1,486.85
(-) DEPRECIACIÓN DE TANGIBLES	21,196.05	21,196.05	21,196.05	21,196.05	21,196.05
(-) AMORTIZACIÓN DE PREOPERATIVO	2,990.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(=) UTILIDAD ANTES DE PART. IMP.	-79,271.09	69,711.15	433,350.65	750,455.35	988,244.26
(-) IMPUESTO A LA RENTA (29.5%)	-23,379.22	20,564.79	127,838.44	221,384.33	291,532.06
(=) UTILIDAD NETA	-55,872.38	49,146.036	305,512.21	529,071.02	696,157.97

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior, se ha presentado el estado de ganancias y pérdidas proyectado para los 05 años de análisis. Luego de haber determinado los ingresos por ventas y los egresos en el flujo de caja, se procede a añadir la depreciación de tangibles e intangibles y los gastos financieros para el cálculo de la utilidad antes de participaciones e impuestos. Acto seguido, se resta la renta que determina el estado (29.5%), lo que determina una utilidad disponible de S/ 696,157.97 soles al quinto año.

10.7. Evaluación Financiera

En la evaluación financiera de la propuesta, se presentan un escenario, la evaluación del flujo de fondos financieros.

Tabla 10.20.
Flujo neto de fondos financiero

Aporte propio =	153,278
Préstamo =	102,185
Inversión total =	255,463

Rubro	Año					
	0	1	2	3	4	5
INGRESO POR VENTAS		926,287.96	1,039,576.94	1,515,883.10	1,982,108.11	2,313,794.49
Materia prima e insumos		256,504.51	287,259.81	416,565.80	543,134.99	633,180.08
Costo Mano Obra Directa		74,163	74,163	74,163	74,163	74,163
(=) UTILIDAD BRUTA		595,621	678,155	1,025,155	1,364,811	1,606,452
Gastos de Operación		209,826	209,826	209,826	209,826	209,826
Gastos de Administración		314,673	253,416	238,837	263,674	270,063
Gastos de servicios de terceros		69,619.68	69,619.68	69,619.68	69,619.68	69,619.68
(=) UTILIDAD OPERATIVA						
(-) DEPRECIACIÓN DE TANGIBLES		21,196.05	21,196.05	21,196.05	21,196.05	21,196.05
(-) AMORTIZACIÓN DE PRE OPERATIVO		2,990.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(=) UTILIDAD ANTES DE PART. IMP.		-22,683	124,097	485,677	800,496	1,035,748
(-) IMPUESTO A LA RENTA (29.5%)		-6,692	36,609	143,275	236,146	305,546
(+) DEPRECIACIÓN DE TANGIBLES		21,196.05	21,196.05	21,196.05	21,196.05	21,196.05
(+) AMORTIZACIÓN DE PRE OPERATIVO		2,990.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(+) VALOR RESIDUAL		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Flujo Económico		8,194	108,684	363,598	585,545	751,398
Flujo de inversiones	-396,457	-13,250	-62,457	-62,221	-43,953	322,874
Prestamos	102,185					
Cuota		26,814	26,814	26,814	26,814	26,814
Escudo Fiscal por Intereses		3,113	2,469	1,861	1,187	439
Flujo de Deuda	102,185	-23,701	-24,345	-24,953	-25,627	-26,375
FLUJO FINANCIERO	-294,271	-28,757	21,882	276,424	515,966	1,047,897
		-323,028	-301,146	-24,722	491,244	
Ke	20.00%					
VAN Financiero	526,881					
Índice de rentabilidad	2.79					
Tasa interna de retorno financiera	52.10%					
Periodo de recupero (años)	3.53	Años				
TASA DE COSTO DE CAPITAL PROPIETARIO	20.00%					
WACC						

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se presenta los resultados de la evaluación de flujo de fondos financiero en donde se empleó la tasa WACC de 20.00 %. Los indicadores mostraron un escenario positivo en este enfoque, el valor actual neto (VANF) se calculó en S/ 526,881 soles, la relación beneficio costo alcanza un valor de 2.79 al ser mayor que

uno indica una rentabilidad y viabilidad en la propuesta), la tasa interna de retorno (TIRF) alcanzó una cifra de 52.10% y el periodo de recupero se calculó en 3.53 años.

10.8. Análisis de Escenarios

En la presente sección se analiza la viabilidad económica de la propuesta ante cambios en las condiciones formuladas al inicio del capítulo. En este sentido se considerarán tres enfoques para el cambio, un escenario pesimista, un escenario moderado o actual y un escenario optimista. Para ello, en primer lugar, se consideran cambios en el factor de demanda de hamburguesas de codorniz, en el factor precio, en el factor costo unitario de carne de codorniz y en los gastos administrativos de la empresa, lo cual da como resultante nuevos valores para los indicadores económicos financieros, como son: Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) para los escenarios propuestos

Tabla 10.21.
Resumen de escenarios

Factores analizados	Valores actuales:	Pesimista	Moderado	Optimista
Celdas cambiantes:				
Factor Demanda	100.00%	95.00%	100.00%	105.00%
Factor Precio	100.00%	95.00%	100.00%	105.00%
Factor_Costo_de_la_carne	100.00%	105.00%	100.00%	95.00%
Gastos administrativos	100.00%	105.00%	100.00%	95.00%
Celdas de resultado:				
VAN Económico	526,881	269,276	526,881	801,020
Tasa_interna_de_retorno_economico	52.10%	37.44%	52.10%	65.98%

Notas: La columna de valores actuales representa los valores de las celdas cambiantes en el momento en que se creó el Informe resumen de escenario.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla mostrada, se evidencia un aumento y disminución del 5% para los factores de demanda, factor de precio final, factor de costo unitario de la carne de codorniz y gastos administrativos en tres escenarios.

Para la evaluación de la oportunidad de negocio con relación al VAN, en un escenario pesimista se obtuvo un valor de 318,940, este resultado reafirma la idea de que la oportunidad de negocio es rentable. Mientras que en un escenario pesimista se

obtendría 1,089,889, lo que es una gran mejora para los accionistas de la empresa. Por último, con relación a la tasa interna de retorno (TIR) en escenario pesimista se obtendría 24.06%, mientras que en un escenario optimista se lograría un TIR de 50.79%.

10.9. Resumen

En la presente sección se ha determinado la viabilidad de la propuesta de negocio desde el punto de vista económico, en este sentido se han detallado los valores de costos de producción, gastos administrativos y otros gastos de ventas. Todo ello determina un resultado positivo. En un horizonte de 5 años fue posible determinar el análisis financiero del negocio, en donde se halló un VANF de S/ 526,881 soles, la relación beneficio costo alcanza un valor de 2.79 al ser mayor que uno indica una rentabilidad y viabilidad en la propuesta), la tasa interna de retorno (TIRF) alcanzó una cifra de 52.10% y el periodo de recupero se calculó en 3.53 años. Adicionalmente, se calculó el análisis de escenarios ante posibles cambios en el precio de venta, en la cantidad demandada, los gastos administrativos y el costo de la carne de codorniz, los resultados a detalle se muestran en el Anexo 17 para en análisis individual y el Anexo 18 para el bivariado; en la tabla de resumen de escenarios se observa que todos los valores siguen siendo positivos.

CAPITULO 11. CONCLUSIONES

En la presente sección se presentan las conclusiones a las que ha llegado la investigación, considerando los objetivos plantados al principio de la misma. En este sentido, de manera general se concluye que fue posible determinar la viabilidad del plan de negocios basado en la elaboración y comercialización de hamburguesas a base de carne de codorniz para el mercado de Lima Metropolitana; ello se contrasta en base a los objetivos específicos, de los cuales se concluye lo siguiente:

- Respecto al primer objetivo, se concluye que se pudo determinar el mercado potencial y objetivo a la cual se dirigirá la propuesta de negocio. Se determinó que existe un mercado potencial de 532,224 paquetes de hamburguesas mensuales en Lima Metropolitana, mientras que el mercado objetivo se circunscribe a 6755 paquetes mensuales, ello debido al alcance territorial y la disposición de la materia prima; a su vez, el mercado objetivo también se cuantificó en un equivalente de personas, siendo un total de 1,771 personas las que mensualmente consumirían las hamburguesas de codorniz.
- De acuerdo al segundo objetivo de la investigación, se concluye que se logró identificar la tendencia local para el consumo de hamburguesas a base de carne de codorniz. Esto fue posible mediante una encuesta realizada en los distritos de la Zona 7 de Lima Metropolitana, determinando así, que la tendencia del consumo está dada por el 51.30% de los encuestados, es decir, el 51.30% de habitantes de la Zona 7 de Lima Metropolitana estarían dispuestos a consumir la carne de codorniz en forma de hamburguesas; análogamente, también se concluye que un 32.81% de los habitantes de la Zona 7 tal vez sí consumirían nuestro producto. Además, se halló que el 29.69% de la población de la Zona 7 está dispuesto a comprar la presentación Premium por un monto igual o mayor que el asignado en la encuesta.
- Considerando el tercer objetivo de la investigación, se concluye que fue posible elaborar un plan de operaciones y administrativo para la propuesta de negocio. Para el plan operacional, se determinó mediante una técnica de localización que la mejor zona para la planta es el distrito de Lurín; además para el tamaño de la planta se empleó el método Guerchet que arrojó un área total de 224.12 metros.

Respecto al plan administrativo se determinó que la empresa será del tipo sociedad anónima cerrada y la cabeza de la empresa será la junta de accionistas.

Finalmente, respecto al cuarto objetivo, se determinó que es necesario una inversión de S/ 255,463 soles para la elaboración y comercialización del producto. Seguidamente, en el análisis económico se calculó un VANF de S/526, 881 soles y un TIRF de 52.10%, lo que significa que la inversión generará ingresos futuros suficientes para cubrir la inversión inicial y por cada 1 sol invertido obtendrá de vuelta 0.52 soles.

CAPITULO 12. RECOMENDACIONES

Dada la oportunidad de negocio propuesta, se recomienda realizar estrategias de mercadotecnia en medios digitales y no digitales, a través de material publicitario innovador y creativo para dar a conocer el producto de hamburguesa de carne de codorniz y llegar al público objetivo con la finalidad de posicionarse como primera opción de compra.

Realizar investigaciones periódicas que permitan analizar la aceptación del mercado objetivo en cuantos gustos y preferencias, buscando oportunidades de nuevos nichos de mercado, y de similar forma, analizar nuevos canales de distribución del producto.

Evaluar la posibilidad de crecimiento y expansión de la marca, a través de la venta a nivel nacional del producto tanto en la presentación Premium y Económica para los mercados regionales fuera de Lima Metropolitana en un mediano y largo plazo.

Abrir nuevas plantas procesadoras en cada una de las regiones donde se decida crecer y expandir la marca, así eligiendo la ubicación sobre la base de criterios pertinentes de macro y Micro-localización que garanticen la ubicación idónea en beneficio del negocio.

Participar en ferias nacionales y eventos gastronómicos con las últimas tendencias en alimentación, así como también patrocinar con Influencers nacionales que permitan difundir la marca logrando fidelizar y captar potenciales clientes.

Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores diversos y socios estratégicos para garantizar mejores condiciones comerciales, contractuales y de calidad de materias primas e insumos entregados, en favor del negocio y su aceptación por parte del mercado objetivo.

CAPITULO 13. ANEXOS

- ANEXO 1: RELACIÓN DE LUGARES DE DISTRIBUCIÓN EN ZONA 7**
.....;ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
- ANEXO 2: ANÁLISIS DE MACRO-LOCALIZACIÓN;**ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
- ANEXO 3: ANÁLISIS DE MICRO-LOCALIZACIÓN;**ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
- ANEXO 4: DISEÑO DE PROCESO PRODUCTIVO 150 M² (10X15)**;ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
- ANEXO 5: DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA (150 M²);**ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
- ANEXO 6: GUÍA DE INDAGACIÓN DEL FOCUS GROUP;**ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
- ANEXO 7: IMAGEN DE PAQUETE DE HAMBURGUESA ECONÓMICA**
.....;ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
- ANEXO 8: IMAGEN DE PAQUETE DE HAMBURGUESA PREMIUM.;**ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
- ANEXO 9: COTIZACIÓN**;ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
- ANEXO 10: INFORME DE FOCUS GROUP N° 1 Y N° 2;**ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
- ANEXO 11: INFORME FINAL FOCUS GROUP;**ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
- ANEXO 12: ENCUESTA DE INTENCIÓN DE COMPRA EN ZONA 7 DE LIMA METROPOLITANA**;ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
- ANEXO 13: RESULTADO DE ENCUESTAS ..;**ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
- ANEXO 14: MAQUINARIAS.....;**ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
- ANEXO 15: EXPERIMENTO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA**;ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
- ANEXO 16: CÁLCULO DEL ANÁLISIS DE PUNTO MUERTO.....;**ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

ANEXO 17: CÁLCULO DEL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD UNIVARIADA	
.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 18: CÁLCULO DEL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD BIVARIADO	
.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 19: POLÍTICA DE COMPRAS Y CONTRATOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 20: POLÍTICA DE CALIDAD	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 21: CUADRO COMPARATIVO DE PROVEEDORES	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- APEIM. (2016). *Niveles Socioeconomicos 2016*. Lima, Perú:
<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2019). *Bonos del Tesoro: Tasa de Interés 10 años*. Lima, Perú:
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/indicadores-de-riesgo-para-paises-emergentes-embig>.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2019). *Cuadros Estadísticos - PBI*. Lima, Perú:
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04863AA/html>.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2019). *Cuadros Estadísticos - Tipo de Cambio*. Lima, Perú:
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05241PA/html>.
- Banco de Reserva del Perú. (2019). *Notas de estudios del BCRP*. Lima:
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2019/nota-de-estudios-09-2019.pdf>.
- Bedca.net. (Marzo de 2018). *Bedca.net*. Recuperado el 23 de Enero de 2019, de Bedca.net: <https://www.bedca.net/bdpub/>
- Beltrán. (2014). *Evaluación sensorial de hamburguesa, utilizado de carne de soya como sustituto parcial de carne de res*. Ecuador: Universidad Técnica de Machala.
- Bnaco Mundial. (23 de 06 de 2016). *Notas de Política para el Perú 2016*.
<https://www.bancomundial.org/es/country/peru/brief/documents-policy-notes-notas-de-politica>. Recuperado el 17 de 09 de 2019, de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/brief/documents-policy-notes-notas-de-politica>

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. Mexico : McGraw-Hill.
- Congreso de la República. (1997). *Ley General de Sociedades*. Lima, Perú: http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic3_per_leysociedades.pdf. Obtenido de <https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/pe/pe061es.pdf>
- Cordero, R. (2012). *Especies menores: Codornices*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Cumpa, M. (2010). *Crianza y manejo de codornices*. Lima, Perú: UNALM.
- D'Alessio, F. (2016). *El proceso estrategico: Un enfoque de gerencia*. Mexico D.F.: Pearson Education .
- Diario Gestión. (11 de 2016). *Portal Web del Diario Gestión*. Recuperado el 16 de 09 de 2019, de <https://gestion.pe/economia/empresas/mcdonald-s-tendencia-peru-consumo-nuevos-conceptos-hamburguesa-148631-noticia/>
- Diario Gestión. (05 de 04 de 2017). *Portal Web del Diario Gestión*. Recuperado el 16 de 09 de 2019, de <https://gestion.pe/tendencias/lima-organica-mercado-comida-saludable-evolucionado-favorablemente-demanda-publico-132445-noticia/>
- Diario Oficial El Peruano. (2005). *Ordenanza N° 893: Reajuste integral de la zonificacion de los usos del suelo*. Lima, Perú: <http://www.munlima.gob.pe/images/descargas/licencias-de-funcionamiento/legislacion/16-ORDENANZA-893-MML.pdf>.
- FAO. (19 de 01 de 2017). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Recuperado el 08 de 10 de 2019, de <http://www.fao.org/peru/noticias/detail-events/en/c/463701/>
- Fatsecret. (2020). *Fatsecret España*. Recuperado el 10 de 01 de 2020, de <https://www.fatsecret.es/calor%C3%ADas-nutrici%C3%B3n/gen%C3%A9rico/carne-de-codorniz>

- IDL. (2017). *Seguridad ciudadana*. Lima, Perú: <https://www.seguridadidl.org.pe/sites/default/files/Informe%20Anual%20IDL-Seguridad%20Ciudadana%202017.pdf>.
- Indecopi. (2014). *El perfil del consumidor en Lima Metropolitana y Callao: Un enfoque de protección*. Lima, Perú: https://www.indecopi.gob.pe/documents/51084/126949/Informe_Perfil_Consumidor_2017/3f3bafa5-d931-4437-bdfa-432907fc7ebc.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2014). *Consumo de Alimentos y Bebidas*. Lima, Perú: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/cap01.pdf.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2016). *Censo Nacional de Mercado de Abastos 2016*. Lima, Perú: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1448/libro.pdf.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2016). *Directorio Nacional de Mercado de Abastos 2016*. Lima, Perú: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1447/libro.pdf.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2018). *Encuesta Nacional de Hogares 2018*. Lima, Perú: https://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/613.
- Mateo, J., Ramos, D., Prieto, B., & Salvá, B. (2009). *Manual de elaboración de preparados cárnicos en el departamento de Tumbes*. Tumbes: Gráficas Celarayn.
- Ministerio de Agricultura y Riego . (2019). *El Agro en cifras*. Lima, Perú: <http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/boletin-estadistico-mensual-el-agro-en-cifras-feb19-170419.pdf>.

- Ministerio de Agricultura y Riego. (2018). *Anuario Estadístico. Producción Agroindustrial alimentaria 2017*. Lima, Perú: http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/anuario-produccion-agroindustrial-alimentaria2017_161118_1.pdf.
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2018). *Boletín Estadístico de Producción II Trimestre 2017*. Lima, Perú: http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/boletin_estadistico_prod_agroindustrial_iitrimestre17_121217_0.pdf.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *SIAF: Consulta Amigable*. Lima, Perú: <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/>.
- Ministerio de Salud. (2017). *Semana de lucha contra la obesidad*. Lima, Perú: <https://www.minsa.gob.pe/Especial/2017/obesidad/index.asp>. Obtenido de <https://www.minsa.gob.pe/Especial/2017/obesidad/index.asp>
- Natursan. (18 de Mayo de 2017). *Natursan*. Recuperado el 23 de Enero de 2019, de Natursan: <https://www.natursan.net/carne-de-codorniz-beneficios-y-propiedades/>
- Nielsen Company. (05 de 10 de 2016). *Nielsen Company*. Recuperado el 16 de 09 de 2019, de <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/article/2016/el-49-por-ciento-de-los-peruanos-sigue-dietas-bajas-en-grasa/>
- OLX Perú. (2019). Recuperado el 11 de 11 de 2019, de <https://lima-lima.olx.com.pe/kia-k2700-refrigerado-con-trabajo-diario-iid-1057612633>
- Organización de consumidores y usuarios de Chile. (2018). *Hamburguesas: composición nutricional de hamburguesas de vacuno, pollo y cerdo*. Chile: Organización de consumidores y usuarios de Chile.
- Organización Panamericana de la salud. (2015). *Organización Panamericana de la salud*. Obtenido de Organización Panamericana de la salud: https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=10921:2015-ejemplos-practicos-hamburguesas&Itemid=41455&lang=es

- Pintado, T., & Sánchez, J. (2017). *Nuevas tendencias en comunicación estratégica*. Madrid, España: Editorial ESIC.
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada*. Massachusetts, Estados Unidos: Harvard Business.
- Servicio Nacional del consumidor de Chile. (2016). *Verificación de la rotulación y de las características físicas de hamburguesas envasadas a la venta en forma individual*. Chile: Servicio Nacional del consumidor de Chile.
- Solla. (2017). *Manual codornices*. Tunja, Colombia: Excelencia avícola Solla S.A.
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. (17 de 09 de 2019). *Portal Web de SUNATA*. Recuperado el 2019 de 09 de 17, de <https://e-consulta.sunat.gob.pe/cl-at-ittipcam/tcS01Alias?mesElegido=06&anioElegido=2019&mes=06&anho=2019&accion=init&email=>
- Yanguas Garzon, A. M. (2012). *Segmento de mercado de jamón de codorniz en ciudad de Bogotá*. Bogotá, Colombia: Universidad Piloto de Colombia.