



“PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO DE UN E-COMMERCE DE PRODUCTOS RELACIONADOS AL CONSUMO EN PARRILLA EN LIMA METROPOLITANA”

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

Marchena Córdova, Nery Consuelo

Ríos Samanez, Ricardo José

Ticse Livia, Julio César

Programa de la Maestría en Administración a Tiempo Parcial 67

Lima, 22 septiembre de 2021

Esta tesis

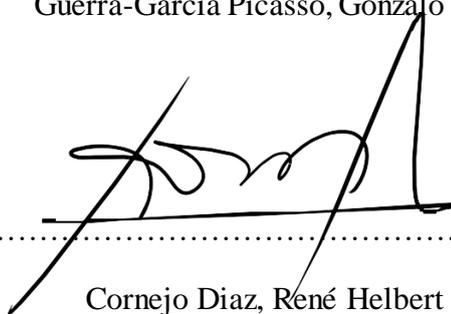
Plan de negocios para el desarrollo de un E-Commerce de productos relacionados al consumo en parrilla en Lima Metropolitana
ha sido aprobada.



.....
Wakabayashi Muroya, José Luis (Jurado)



.....
Guerra-García Picasso, Gonzalo (Jurado)



.....
Cornejo Díaz, René Helbert (Asesor)

Universidad ESAN

2021

A mis padres y hermanas por su incondicional paciencia y soporte.

Nery Consuelo Marchena Córdova

A Lorena, Ignacio y Julieta, mis tres motivos.

Ricardo José Ríos Samanez

A mi hijo Cristóbal y a mi esposa Angela, que son mi principal motivación, por su paciencia y apoyo brindado en este camino de crecimiento personal y profesional; a mis padres por sus deseos de superación.

Julio César Ticse Livia

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedente	1
1.2 Objetivos del plan de negocios.....	1
1.2.1 <i>Objetivo general</i>	1
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	1
1.3 Justificación.....	2
1.4 Contribución.....	4
1.5 Delimitación	4
1.5.1 <i>Alcance</i>	4
1.5.2 <i>Limitaciones</i>	4
CAPÍTULO II MARCO CONTEXTUAL.....	6
2.1 Condiciones para la comercialización de carne en el Perú.....	6
2.2 Características de los productos cárnicos	6
2.2.1 <i>Los productos cárnicos premium</i>	7
2.2.2 <i>Conservación de los productos cárnicos</i>	9
2.3 <i>E-commerce</i>	9
2.3.1 <i>Definición y tipología</i>	9
2.4 Tecnología de la información.....	10
2.5 Marketing digital	11
2.6 Conclusiones	13
CAPÍTULO III ESTUDIO DE MERCADO: OFERTA	15
3.1 Competidores actuales.....	15
3.2 Competidores potenciales.....	16
3.3 Sustitutos	16
CAPÍTULO IV ESTUDIO DE MERCADO: DEMANDA	17
4.1 Investigación de mercado	17
4.1.1 <i>Objetivo general</i>	17
4.1.2 <i>Objetivos específicos</i>	17
4.1.3 <i>Población objetivo</i>	18
4.1.4 <i>Determinación de la población objetivo</i>	18
4.2 Investigación cualitativa	19
4.2.1 <i>Ficha técnica – Estudio cualitativo (Entrevistas a Expertos)</i>	19
4.2.2 <i>Análisis de información – Estudio cualitativo (Entrevistas a Expertos)</i>	22
4.2.3 <i>Conclusiones – Estudio cualitativo (Entrevistas a Expertos)</i>	23
4.3 Investigación cuantitativa	23
4.3.1 <i>Ficha técnica - Estudio cuantitativo</i>	23
4.3.2 <i>Resultados de las encuestas</i>	26
4.3.3 <i>Conclusiones</i>	36
CAPÍTULO V ANÁLISIS ESTRATÉGICO	38
5.1 Análisis externo	38
5.1.1 <i>Entorno social</i>	38
5.1.2 <i>Entorno político</i>	38
5.1.3 <i>Entorno económico</i>	39
5.1.4 <i>Entorno tecnológico</i>	42
5.1.5 <i>Entorno ecológico</i>	42
5.2 Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter	43
5.2.1 <i>Poder de negociación de los proveedores</i>	43

5.2.2	<i>Poder de negociación de los clientes</i>	44
5.2.3	<i>Amenaza de nuevos competidores</i>	44
5.2.4	<i>Amenaza de servicios sustitutos</i>	45
5.2.5	<i>Rivalidad entre los competidores existentes</i>	45
5.3	Evaluación de factores externos. Matriz EFE	45
5.3.1	<i>Oportunidades</i>	45
5.3.2	<i>Amenazas</i>	46
5.4	Análisis interno.....	46
5.4.1	<i>Visión</i>	47
5.4.2	<i>Misión</i>	47
5.4.3	<i>Valores corporativos</i>	47
5.4.4	<i>Objetivos estratégicos</i>	47
5.5	Evaluación de los factores internos. Matriz EFI	48
5.5.1	<i>Fortalezas</i>	48
5.5.2	<i>Debilidades</i>	48
5.6	FODA Cruzado.....	50
5.7	Estrategia y ventaja competitiva.....	51
5.8	Conclusiones	52
	CAPÍTULO VI MODELO DE NEGOCIO	53
6.1	Modelo de Negocio	53
6.1.1	<i>Segmentos de clientes</i>	53
6.1.2	<i>Propuesta de valor</i>	53
6.1.3	<i>Canales</i>	56
6.1.4	<i>Relaciones con clientes</i>	56
6.1.5	<i>Actividades clave</i>	56
6.1.6	<i>Recursos clave</i>	57
6.1.7	<i>Socios clave</i>	58
6.1.8	<i>Estructura de costos</i>	58
6.1.9	<i>Fuentes de ingreso</i>	59
6.2	Conclusiones	61
	CAPÍTULO VII PLAN DE MARKETING.....	62
7.1	Objetivos del plan de marketing.....	62
7.1.1	<i>Objetivos cuantitativos</i>	62
7.1.2	<i>Objetivos cualitativos</i>	62
7.2	Propuesta de valor	63
7.3	Estrategia de segmentación	63
7.4	Estrategia de posicionamiento	64
7.5	Estrategia de marketing digital	64
7.6	Estrategias de la mezcla de marketing.....	65
7.6.1	<i>Producto</i>	65
7.6.2	<i>Precio</i>	68
7.6.3	<i>Distribución</i>	69
7.6.4	<i>Comunicación</i>	70
7.7	Cronograma y presupuesto de marketing	71
7.8	Indicadores de control	72
	CAPÍTULO VIII PLAN DE OPERACIONES	75
8.1	Objetivos del Plan de Operaciones.....	75
8.2	Decisiones Estratégicas del Plan de Operaciones	75
8.3	Diseño del producto.....	75

8.4	Diseño de los procesos	76
8.4.1	<i>Proceso de Planificación</i>	76
8.4.2	<i>Proceso de Abastecimiento</i>	76
8.4.3	<i>Proceso de distribución</i>	77
8.4.4	<i>Proceso de Logística Inversa</i>	78
8.5	Localización	78
8.6	Capacidad instalada y almacenamiento	78
8.7	Indicadores y Gestión de Riesgos	79
8.8	Indicadores de la Operación	81
8.9	Costos asociados a los procesos	82
8.10	Conclusiones	82
CAPÍTULO IX PLAN DE RECURSOS HUMANOS		84
9.1	Objetivos de Recursos Humanos	84
9.2	Estructura Organizacional	84
9.2.1	<i>Estructura del Negocio</i>	84
9.2.2	<i>Organigrama</i>	84
9.2.3	<i>Perfiles y funciones del personal</i>	85
9.2.4	<i>Actividades desempeñadas por terceros</i>	86
9.3	Gestión de Recursos Humanos	86
9.3.1	<i>Reclutamiento, selección y contratación</i>	86
9.3.2	<i>Inducción y capacitación del personal</i>	87
9.4	Plan de seguridad y limpieza	87
9.5	Conclusiones	87
CAPÍTULO X PLAN DE TECNOLOGÍA		88
10.1	Objetivos Tecnológicos	88
10.2	Estrategia Tecnológica	88
10.3	Diseño y desarrollo de la aplicación	88
10.4	Tipo de aplicativo	89
10.5	Funcionalidad	89
10.6	Prototipo	89
10.6.1	<i>Vista principal</i>	89
10.6.2	<i>Selección del producto</i>	91
10.7	Presupuesto	92
10.8	Conclusiones	93
CAPÍTULO XI PLAN FINANCIERO		94
11.1	Supuestos y consideraciones	94
11.2	Horizonte de evaluación	95
11.3	Inversiones	95
11.3.1	<i>Inversión en activos tangibles</i>	96
11.3.2	<i>Inversión en activos intangibles</i>	96
11.4	Estimación de la demanda, ventas, costos y gastos	96
11.4.1	<i>Estimación de la demanda</i>	96
11.4.2	<i>Proyección de ventas</i>	97
11.4.3	<i>Estimación de costos</i>	98
11.4.4	<i>Estimación de gastos</i>	99
11.5	Estados de resultados	101
11.6	Análisis del flujo de caja y viabilidad del proyecto	101
11.6.1	<i>Detalle del flujo de las inversiones</i>	101
11.6.2	<i>Flujo de caja económico</i>	102

11.6.3	<i>Retorno sobre la Inversión</i>	102
CAPÍTULO XII	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	104
12.1	Conclusiones	104
12.2	Recomendaciones	105
ANEXOS	106
BIBLIOGRAFÍA	122

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Modalidades de comercio electrónico	10
Tabla 4.1 Estimación del mercado objetivo de Hombres y Mujeres de NSE A en la zona 7 de Lima Metropolitana	19
Tabla 4.2 Lista de Expertos	22
Tabla 4.3 Estadística descriptiva: edad	27
Tabla 4.4 Promedio ponderado de frecuencia	29
Tabla 4.5 Promedio ponderado de personas que consumen parrillas	31
Tabla 4.6 Ticket promedio de compra por Kg de carne premium	32
Tabla 5.1 Matriz EFE	46
Tabla 5.2 Matriz EFI	49
Tabla 5.3 Matriz FODA Cruzado	50
Tabla 7.1 Análisis de precios de carne premium en Lima Metropolitana	68
Tabla 7.2 Estructura de costos y precios por producto	69
Tabla 7.3 Cronograma de Marketing primer periodo	72
Tabla 7.4 Presupuesto de Marketing primer periodo	72
Tabla 7.5 Presupuesto de Marketing por periodo	72
Tabla 8.1 Identificación de Riesgos <i>Steak Market</i>	79
Tabla 8.2 Calificación de Ocurrencia de Riesgos	80
Tabla 8.3 Plan de acción de control de Riesgos	81
Tabla 8.4 Indicadores Operativos de <i>Steak Market</i>	81
Tabla 8.5 Metas y Plan de Acción para Indicadores	82
Tabla 8.6 Costos Asociados a los procesos	82
Tabla 9.1 Composición Accionaria	84
Tabla 9.2 Perfiles y principales puestos	85
Tabla 10.1 Principales requerimientos y tiempo de ejecución	89
Tabla 10.2 Presupuesto	93
Tabla 11.1 Detalle general de las inversiones	95
Tabla 11.2 Detalle de los activos fijos tangibles	96
Tabla 11.3 Detalle de activos intangibles	96
Tabla 11.4 Estimación de la demanda	97
Tabla 11.5 Determinación de la frecuencia y cantidad de consumo	98
Tabla 11.6 Proyección de ventas	98
Tabla 11.7 Proyección de costos	99
Tabla 11.8 Estimación de gastos	100
Tabla 11.9 Estimación de la depreciación y amortización	100
Tabla 11.10 Estado de resultados	101
Tabla 11.11 Detalle del flujo de las inversiones	102
Tabla 11.12 Flujo de caja económico	102
Tabla 11.13 Retorno de la inversión	103

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Importación de cortes finos 2015-2020.....	3
Figura 2.1 Grados de calidad de carne Certified Angus Beef según marmoleado	8
Figura 2.2 Cortes de carne de res.....	8
Figura 4.1 Distrito de residencia del público objetivo.....	27
Figura 4.2 Nivel de ingreso del público objetivo.....	28
Figura 4.3 Frecuencia de preparación de parrilla.....	28
Figura 4.4 Nivel de satisfacción de la oferta de carnes para parrillas.....	29
Figura 4.5 Lugar de compra de carnes de parrilla.....	30
Figura 4.6 Nivel de importancia por tipos de cortes de carne de parrilla	30
Figura 4.7 Rango de personas que consumen parrillas.....	31
Figura 4.8 Rango de precio por Kg de carne premium.....	32
Figura 4.9 Ocasiones de consumo de parrilla.....	33
Figura 4.10 Características de carne para parrilla.....	33
Figura 4.11 Nivel de disposición de compra.....	34
Figura 4.12 Atributos valorados del servicio.....	35
Figura 4.13 Productos de Complementos	35
Figura 5.1 Variación porcentual anualizada del Índice de Precios.....	39
Figura 5.2 Variación porcentual anualizada del tipo de cambio	40
Figura 5.3 Variación porcentual del PBI	41
Figura 5.4 PBI Real: Índice Desestacionalizado.....	41
Figura 5.5 Resultados de la encuesta de Expectativas Macroeconómicas.....	42
Figura 5.6 Estimaciones Globales por Especies.	43
Figura 6.1 Product Market Fit Canvas	55
Figura 6.2 Lienzo del Modelo de Negocio Lean Canvas.....	60
Figura 7.1 Producto Bife Angosto envasado en Skin Pack.....	67
Figura 7.2 Producto Entraña envasado en Skin Pack.....	67
Figura 9.1 Organigrama de <i>Steak Market</i>	85
Figura 10.1 Vista inicial.....	90
Figura 10.2 Vista inicial - Catálogo y opciones de acceso	91
Figura 10.3 Vista inicial-Botón de opciones-elige tus cortes	91
Figura 10.4 Exploración del <i>E-commerce</i> -selección del producto	92
Figura 10.5 Exploración del E-commerce-complementos recomendados.....	92

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Distribución de personas por zonas APEIM según NSE 2020 - Lima Metropolitana	106
Anexo 2 Población según distritos en Lima Metropolitana	107
Anexo 3 Guía para entrevistas a Expertos.....	108
Anexo 4 Resumen de Entrevistas a Expertos.....	110
Anexo 5 Cuestionario para Encuestas a Clientes Potenciales.....	115
Anexo 6 Evaluación Técnica de Proveedores en Steak Market.....	119
Anexo 7 Formato de Trazabilidad para Steak Market.....	120
Anexo 8 Representación objetivo en base al sexo y edad de las personas de Lima Metropolitana	121

Nery Consuelo Marchena Córdoba

Ejecutivo Senior, Contador Público con más de 11 años de experiencia liderando áreas Contables y con experiencia en áreas de Finanzas, Administración y Logística. Responsable para el manejo, preparación, administración y direccionando el control de la operación, ejecución y preparación del presupuesto. Manejo de actividades con el equipo de finanzas, reportes internos y para fines regulatorios y dando alternativas y recomendaciones para una adecuada planificación y control fiscal y financiero que ayuden en mejoras en el corto y largo plazo, así como el ahorro de costos, mayor rentabilidad y productividad.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

TATA CONSULTANCY SERVICES SUCURSAL DEL PERU

Multinacional India, líder en Servicios de Tecnología de Información y Consultoría.

Controller

Marzo 2020 - Actualidad

A cargo de las áreas de Contabilidad, Finanzas y Tesorería supervisando y coordinando actividades de preparación de reportes financieros y contables para la casa matriz; así como de la verificación de los reportes locales para los entes reguladores y áreas internas.

- Encargada de la administración, control, ejecución y proyección del flujo de caja junto a la Gerencia de Finanzas, así como del manejo y control de la cartera de cobro y pago.
- Coordinación activa de las actividades de auditorías de control interno y auditorías financieras y segmentadas.
- Gestión de garantías y seguros de acuerdo con las necesidades de proyectos negociando a tasas y precios competitivos.
- Colaboración en la gestión y elaboración de casos de negocios y nuevos proyectos.
- Reorganización de procesos internos alineados a los procesos corporativos y en consistencia con la normativa local.
- Optimización de las tareas del equipo de contabilidad y del personal de soporte outsourcing reduciendo horas hombre y trabajo nocturno.

TECH-MAHINDRA DE PERU S.A.C.

Multinacional India, líder en Servicios de Tecnología de Información y Consultoría; presente también en el rubro de Infraestructura en Telecomunicaciones en Latinoamérica.

Gerente de Administración y Finanzas

Marzo 2016 – Febrero 2020

A cargo de las áreas de Administración, Contabilidad, Finanzas y Logística.

- Supervisión para la preparación de los Estados Financieros para propósitos locales y corporativos, preparación y ejecución del presupuesto en conjunto con Gerencia General, atención de auditoría tributaria y financiera.
- Monitoreo y control eficiente del flujo de caja y sus proyecciones; así como de su ejecución para las operaciones recurrentes y por inicio de nuevos proyectos.
- Liderar la negociación de productos financieros con bancos a tasas competitivas y de mercado; gestionando de manera eficiente para la liberación de caja para dar continuidad a la operación y/o el inicio de proyectos nuevos.

- Control y Gestión de los presupuestos de los Proyectos.
- Supervisión para la realización de la auditorías financiera (interna y externa) y tributaria, así como la coordinación con abogados en diversos procesos internos.
- Monitoreo de la Reconstrucción de rubros y conciliación de partidas contables.
- Gestión e implementación de procesos internos para el reordenamiento de las políticas de cobro, pago y compras.
- Monitoreo y gestión de inventarios, almacén y transporte.
- Soporte en la implementación y mejora de reportes, adaptándolos a ERP internos, lo optimizando las horas de trabajo incurridas.
- Implementación de indicadores financieros.

BDO OUTSOURCING S.A.C.

Organización miembro de BDO International Limited, una compañía limitada por garantía del Reino Unido, y forma parte de la red internacional BDO de empresas independientes asociadas.

Contador Senior de Outsourcing 2016

Julio 2014 – Febrero

Supervisión de equipos para la preparación de Estados Financieros para los clientes (rubros comerciales, construcción y servicios) y de su gestión y cumplimiento tributario.

- Presentación de Estados Financieros para los clientes a cargo.
- Revisión de los cálculos de impuestos y atenciones de auditoría tributaria y financiera, consultoría en nuevos negocios e inicio de actividades, así como en reorganización y reconstrucción de contabilidades completas.
- Control y preparación de contabilidades de costos de servicios y mercaderías segmentados por proyectos.
- Control de inventarios y almacenes.
- Coordinación de trabajos de Reconstrucción de Contabilidades de los clientes a cargo; y encaminando a su orden y control contable y tributario.

Analista Contable 2014

Noviembre 2010 – Junio

Integrante de diversos equipos con clientes pertenecientes a rubros distintos.

- Preparación de Estados Financieros reportando a los contadores y/o gerentes a cargo.
- Cálculo de impuestos y apoyo en atenciones de auditoría tributaria y financiera.
- Trabajos de tesorería para el control de cobranzas para los clientes, pagos a proveedores y planillas de empleados, así como de su control y registro.
- Análisis de inventarios y cuentas asociadas a costos para servicios y mercaderías.
- Revisión y control de activos fijos, provisiones contables, registro y liquidación.
- Registros de compras, ventas, cobranzas y pagos.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS
Maestría en Administración - MBA

2019 - Actualidad

UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS
Título Profesional en Ciencias Contables y Financieras

2012 - 2015

OTROS ESTUDIOS

UNIVERSIDAD DE LIMA

Programa de Especialización Avanzada en Tributación

2017

Programa de Especialización Avanzada en NIFFs

2016

ASOC. CULTURAL PERUANO BRITANICA

Idiomas - Inglés. Nivel Intermedio avanzado

2014-2016

INSTITUTO SUPERIOR “ARGENTINA”

Técnico Titulado en Contabilidad

2008 – 2010

Ricardo José Ríos Samanez

Profesional con más de 16 años de trayectoria en el retail de lujo liderando áreas Comerciales, de Marketing y Administración General en el Perú y el extranjero, con experiencia comprobada liderando equipos comerciales, áreas de marketing e implementando puntos de venta. Nivel avanzado de inglés hablado y escrito.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

CASA BANCHERO S.A.

Joyería con más de 116 años de historia con presencia en Lima y Trujillo. Representante exclusivo de las marcas suizas Rolex, Cartier, Hublot, Tag Heuer, Tudor y Zenith en el Perú.

Gerente Comercial

Setiembre 2017 – Actualidad

Lidero al equipo de ventas cuya misión es la de incrementar anualmente la facturación total de la empresa con foco en la atención al cliente. Asimismo, superviso al equipo de Marketing, cuyo objetivo es implementar estrategias para cada marca representada y joyería propia. Reporto a la Gerencia General y soy miembro del Comité de Gerencia.

- Responsable de los resultados de ventas de la empresa, logrando alcanzar y mantener el récord histórico anual aún en coyuntura COVID-19, lo que representa un 18% de incremento acumulado.
- Elaboración de pedidos en las marcas Rolex, Cartier, Hublot, Tudor, Tag Heuer y Zenith.
- Supervisión directa del desempeño por tienda, implementación de capacitaciones en técnicas de venta, así como del sistema de metas e incentivos por resultados.

Gerente de Marketing

Setiembre 2014 – Agosto 2017

Estuve a cargo de la gestión de mercadeo de la organización, tanto para joyería como para las marcas de relojes representadas en el Perú, tanto en medios de comunicación como en acciones puntuales como eventos con clientes.

- Responsable del presupuesto de marketing y elaboración de planes de medios anuales para las marcas Rolex, Cartier, Hublot, Tudor, Tag Heuer y Zenith.
- Planeamiento y ejecución de estrategias de venta, promociones y el análisis posterior de las conversiones y resultados.

REPRESENTACIONES YAGO S.A.C.

Joyería y relojería. Representante de Audemars Piguet, Breguet, Breitling, Chanel, Chopard, Girard Perregaux, Gucci, IWC, Jaeger-LeCoultre, Omega, Panerai, Piaget, Rado, Tissot, Vacheron Constantin, entre otras.

Gerente General en Chile / Country Manager

Julio 2013 – Junio 2014

Estuve a cargo de la apertura de la empresa, implementación de las oficinas y tienda multi-marca con servicio técnico postventa en Santiago de Chile, así como de la administración general de la operación como representante legal.

- Constitución de la empresa en Chile e implementación de tienda multi-marca con corners de Breitling, Chopard, Girard-Perregaux, Jaeger-LeCoultre, Panerai, Piaget y Vacheron Constantin.
- A cargo del reclutamiento y selección del Gerente Comercial, equipo de ventas,

- relojeros, así como de la implementación de la seguridad general de la tienda.
- Responsable de las importaciones de productos, muebles y materiales de punto de venta desde Suiza.

Gerente Comercial

Febrero 2011 – Junio 2013

Responsable de la implementación de las boutiques Assouline / G&G Home, Breitling, Gucci, Tag Heuer, las tiendas multi-marca en el Jockey Plaza, el Hotel Westin y el Duty Free del Aeropuerto Intl. Jorge Chávez, así como el Shop-In-Shop Omega y los corners Audemars Piguet, Breguet, Cartier, Omega, IWC, Panerai, Richard Mille y Ulysse Nardin en la casa matriz en Lima.

- Coordinación directa con las marcas en el exterior y arquitectos locales durante las implementaciones, con supervisión permanente en obra.
- Reclutamiento, selección y capacitación del personal para cada punto de venta.
- Estuve a cargo de la exitosa implementación de un nuevo ERP comercial con el objetivo de tener visibilidad en tiempo real de las ventas y stocks en todos los puntos de venta.
- Participación anual en ferias Baselworld y Salón Internacional de Alta Relojería en Suiza.
- Brand Manager de las marcas Omega y Tissot, de forma paralela a las funciones comerciales.

Gerente de Marketing

Setiembre 2005 – Enero 2011

Implementé el área de marketing en la empresa y estuve a cargo del diseño y ejecución del plan de medios anual para las marcas Audemars Piguet, Baume & Mercier, Breguet, Breitling, Cartier, Chanel, Chopard, Gucci, IWC, Jaeger-LeCoultre, Montblanc, Omega, Panerai, Patek Philippe, Rado, Richard Mille, Roger Dubuis, Tag Heuer, Tissot, Ulysse Nardin y Vacheron Constantin.

- Negociación de ubicaciones y presupuestos con medios impresos y en vía pública.
- Diseño y organización de eventos temáticos por marca dirigidos a clientes finales.
- Participación anual en ferias Baselworld y Salón Internacional de Alta Relojería en Suiza.
- Brand Manager de las marcas Omega y Tissot, de forma paralela a las funciones de marketing desde el 2008.

BRITISH ACADEMY

Academia de Capacitación en Comercio y Secretariado.

Encargado de Promoción Empresarial y Logística

Junio 2002 – Mayo 2004

- Atención a empresas que requirieron contratar personal mediante la selección y reclutamiento de egresados de la institución.
- Encargado del mantenimiento de instalaciones, equipos y suministros.

WIESE AETNA SEGURO DE VIDA

Compañía de Seguros de Vida.

Practicante de Rentas Vitalicias y AFP 2002

Diciembre 2001 – Mayo 2002

- Evaluación de riesgo por pensionista.
- Elaboración de cotizaciones previsionales.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS
Maestría en Administración - MBA

2019 - Actualidad

UNIVERSIDAD DE LIMA

2001 - 2005

Licenciado en Comunicación. Distinción Summa Cum Laude
Diploma de Publicidad y Marketing

OTROS ESTUDIOS

GERENS Escuela de Postgrado

Quick MBA, Programa Integral de Administración

2016

BRITISH ACADEMY: INGLES AVANZADO

Business English for Top Executives

Programa de Inglés Comercial. 360 Horas. Primer Puesto

2001 – 2002

Experiencia de Voluntariado y/o Skills

Universidad de Lima – Asistente de Cátedra

2004 - 2005

Universidad de Lima – Representante Estudiantil ante la Asamblea Universitaria 2004

Julio Cesar Ticse Livia

Ingeniero Industrial Titulado de la UNI, con 16 años de experiencia en las áreas de Producción, Administración y Cadena de Suministro. Generando valor en proyectos de Optimización, Eficiencias y Liderando equipos de trabajo. He trabajado en las ciudades de Lima y principales Provincias del Perú; Implementando proyectos ERP, Ejecutando puesta en marcha de plantas industriales de Alimentos, Centrales de Distribución y liderando procesos de producción y logísticos, también elaborando y analizando Kpi's de costos, productividad, Procesos de Abastecimiento, Owner de procesos Auditoria SOX e integrante de comités de Calidad (HACCP) y Clima Laboral GPTW.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

CENCOSUD RETAIL PERU SA

Transnacional del sector minorista, En Perú Supermercados Wong y Metro.

Jefe de Planta

Noviembre 2017 - Actualidad

- Administrar Los Centro de Producción y Distribución de carnes ubicados en Santa Anita, San Luis y Lurín, responsable del abastecimiento a 90 locales en Perú; 120 colaboradores a cargo.
- Elaboración y control del presupuesto de gastos operativos de aproximadamente 6MM anuales.
- Responsable del equipo que implemento Certificación SENASA Nov 2018.
- Responsable del equipo que Implementación de Sistema BIZERBA (Germany) para manejo de stocks en el centro de producción para el manejo de 700 sku's.
- Forme parte del equipo que Implemento Pedidos Centralizados y Optimización de proceso productivo que nos permitió un margen incremental del 4%.

Jefe de Control y Gestión Percibles

Junio 2014 – Noviembre 2017

Responsable de la gestión y análisis de los costos de la gerencia de Percibles.

- Forme parte del equipo que Implemento el proyecto SAP 6.0 /HANA a 90 tiendas, 7 Centros de Producción, 1 Centro de Distribución en Lima, Trujillo, Cajamarca, Arequipa, Tumbes, Chiclayo.
- Responsable del control de los costos de producción de 2 centros productivos (Pastelería y Carnes) y 1 centro de distribución (Pescados).
- Responsable de cumplimiento de controles auditables "SOX" para la gerencia de percibles; Alimentos preparados, Carnes y Aves, Frutas y Verduras, Pescados.
- Forme parte del equipo de capacitación (> 1000 colaboradores) en las nuevas herramientas del sistema SAP.
- Elaboración y Control de Kpis de merma, diferencia de inventario,
- Rediseño de procesos en planta de Carnes, desactivación de Línea de Producción ahorro de 1MM

SUPERMERCADOS PERUANOS SA

Supermercado Minorista del Perú, Plaza Vea y Vivanda

Jefe de Planeamiento y Productividad

Noviembre 2011 - Junio 2014

Responsable de la planificación de las centrales de producción y control de Kpis.

- Proyección de demandas de productos terminados para generación del plan compras

- semanal de insumos asegurando el abastecimiento con un crecimiento anual de 16%
- Implementación del módulo de SAP-PP en las nuevas líneas de producción: implementado 10 centros productivos con costo promedio.
- Responsable de equipo que genera los planes de producción en SAP para 200 a 250 sku.
- Responsable de la gestión de las desviaciones de los costos Teóricos vs Reales mensuales a nivel de categoría, reportes enviados las gerencias comerciales; reducciones de las desviaciones de 20% a 1.1.%.
- Se elaboró y controló los Fill rate de Proveedores de la planta de Pastelería y Panadería, permitiendo aumento del 10% disponibilidad del producto en Tienda.
- Responsable de las operaciones de recepción, dosimetría y despacho de las materias primas.
- Proyecciones de las necesidades de horas hombre y/o materiales de los centros productivos.
- Coordinación de la distribución con las áreas de transporte y planta.

SUPERMERCADOS PERUANOS SA

Supermercado Minorista del Perú, Plaza Vea y Vivanda

Jefe de Costos y Presupuestos

Setiembre 2010 – Octubre 2011

Responsable de la planificación de las centrales de producción y control de Kpis.

- Elaboración, sustentación y control de presupuestos anuales; valor mensual de 500 mil nuevos soles.
- Coordinación entre las jefaturas de producción y comercial para la planificación de campañas.
- Reingeniería en los procesos productivos y operacionales de las líneas pastas y pastelería.
- Elaboración de Reportes costos, consumos, producción a gerencia comercial.
- Coordinación entre el área comercial y calidad.
- Supervisión y control del desarrollo de nuevos productos
- Integrante del Comité HACCP del centro de Fabricación.
- Integrante del Comité de Clima Laboral del Centro de Fabricación; 91% según in house del 2011
- Seguimiento a los indicadores de de producción, mantenimiento, Despacho.

SUPERMERCADOS PERUANOS SA

Supermercado Minorista del Perú, Plaza Vea y Vivanda

Jefe de Planta

Noviembre 2009 – Agosto 2010

Responsable de la gestión de la planta de alimentos

- Gestión de los indicadores de producción y niveles de servicio del centro de Fabricación. Niveles de servicio en el rango del 97% a 99%
- Supervisión de los programas de mantenimiento preventivo y correctivo.
- Control y supervisión de las líneas de producción del centro de fabricación.
- Gestión de los almacenes y despachos a las tiendas.
- Elaboración de indicadores de incidencias, mermas, indicadores; indicadores de merma debajo del 1%
- Elaboración de los planes para la producción estacional del año.

- Supervisión de las BPM y Seguridad Industrial.
- Análisis de las desviaciones de las ordenes de fabricación de los centros productivos.

SUPERMERCADOS PERUANOS SA

Supermercado Minorista del Perú, Plaza Vea y Vivanda

Analista de Plataforma

Octubre 2008 – Octubre 2009

Responsable de la gestión de la planta de alimentos

- Integrante del proyecto de implementación del módulo SAP
- Diseño e implementación funcional del módulo SAP PP
- Capacitación del módulo de SAP PP
- Análisis de los procesos productivos panadería, comidas, pastelería, desposte, fileteados.
- Soporte funcional para las áreas de producción interna y externa.
- Desarrollo del proyecto de centralización de las operaciones productivas.

PERU AMAZON EXPORT SA

Exportadora de Camu Camu

Jefe de Operaciones y Procesos

Setiembre 2005 – Enero 2008

Responsable de las operaciones de la empresa en la Selva Peruana.

- Responsable de las Operaciones y Planeamiento en la ciudad de Loreto (Iquitos y San Antonio de Estrecho/frontera Perú-Colombia) campaña 2006 y 2007, ese año fui mos el 1er. exportador de Camu Camu del Perú.
- Forme parte del equipo que elaboró los Plan de producción y Logística para los años 2006 y 2007.
- Coordinación con las comunidades para el abastecimiento de materia prima.
- Responsable de Presupuesto de compra aprox. 2MM Nuevos Soles
- Responsable de la Programación de la producción.
- Elaboración de proyectos y/o talleres para el sector de agroindustria en Loreto.

MOLINO EL TRIUNFO

Empresa productora de harina de trigo

Administrador

Mayo 2005 – Agosto 2005

Administrador de la planta de harina II

- Supervisar personal de la planta aprox. 20 obreros.
- Supervisar almacenes de envases y productos terminado aprox. 20 sku's de producto terminado.
- Coordinar las actividades del programa de mantenimiento de Equipos y Maquinas.
- Elaborar los Reportes de la producción.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Maestría en Administración - MBA

2019 - Actualidad

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
Ingeniería Industrial

1998 - 2004

OTROS ESTUDIOS

ICPNA

Idiomas - Inglés. Nivel Intermedio

2017 - 2018

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Planeamiento Financiero

2012

Costos para la Gerencia

2011

Contabilidad

2011

RESUMEN EJECUTIVO

Grado:	Maestro en Administración
Título de la tesis:	“Plan de negocios para el desarrollo de un e-commerce de productos relacionados al consumo en parrilla en Lima Metropolitana.”
Autor(es):	Marchena Córdova, Nery Consuelo Ríos Samanez, Ricardo José Ticse Livia, Julio César

Resumen:

El presente plan de negocios tiene como objetivo desarrollar un e-commerce de productos relacionados al consumo de parrilla y analizar la viabilidad económica, bajo la modalidad de un nuevo emprendimiento por parte de los autores. Consiste en la comercialización de productos premium para parrilla dirigido a un público entre 28 y 65 años del NSE A que residan en los distritos de Lima Metropolitana: San Isidro, Miraflores, Santiago de Surco, San Borja y La Molina. Los productos a comercializar son cortes de carne de alta calidad y legitimados bajo el sello de certificación USDA; así como también complementos de parrilla como Hamburguesas, Alitas y Chorizos Artesanales.

Esta oportunidad de negocio se justifica mediante el crecimiento de las importaciones de carne denominadas cortes finos, que en los últimos 5 años han tenido un incremento del 64% comparado con el 2015 (Veritrade, 2020). Asimismo, la marca Certified Angus Beef registró récords de venta en forma consecutiva por más de 13 años, promediando casi 57 mil millones de Kg. a nivel mundial. (Certified Angus Beef LLC, 2019). Respecto a la viabilidad de comercialización a través de una plataforma e-commerce, esta se encuentra dentro de un contexto de crecimiento y expansión del comercio electrónico durante el último año. Adicional a ello, el sector al cual se dirige el plan de negocios cuenta con fácil acceso a medios digitales e internet, de acuerdo con los informes de Nivel Socioeconómico de la (Asociación Peruana de Empresas de

Inteligencia de Mercados [APEIM], 2020), según los cuales el 91.2% del NSE A mayores de 18 años cuenta con acceso a internet y el 50.1% del NSE A hace uso de internet para realizar compras y/o servicios.

Para el presente emprendimiento, hemos considerado cerrar un acuerdo con la empresa Inpelsa, importador oficial de la marca Certified Angus Beef en Perú, de forma que se tenga un stock adecuado y surtido tomando como referencia la investigación de mercado realizada. De esta manera, contaremos con precios previamente fijados y que nos permitirán una rentabilidad que se detallará en el presente desarrollo.

En la investigación de mercado se encontró un alto nivel de aceptación al modelo de negocio de ofrecer productos cárnicos premium para parrilla a través de una plataforma e-commerce con servicio delivery. Asimismo, se han encontrado características importantes sobre los hábitos de consumo y preferencias del público objetivo, que se han considerado en la elaboración del presente plan de negocio, centrándolo con una estrategia de diferenciación a través de un servicio de calidad, garantizando la entrega del producto dentro de las 24 horas y asegurando un estado de conservación mediante empaques que contribuyan a mantener la cadena de frío.

Es importante resaltar que para la ejecución del presente plan de negocio contamos con el know-how de los socios respecto del proceso productivo y comercialización de carnes en el sector premium del NSE A, motivo de la identificación de la oportunidad, lo que permitirá crear un servicio de calidad en el proceso de la cadena de suministro brindando atributos valorados por los clientes como empaque innovadores y ecológicos, entrega en tiempo. El emprendimiento focalizará sus esfuerzos en campañas de publicidad y marketing que permitan dar a conocer la marca y buscar eficiencias que den paso al incremento de la lealtad de los clientes, determinante para la rentabilidad.

Finalmente, con el desarrollo y análisis de los planes de marketing, operaciones, TI, recursos humanos y financiero, y con una inversión inicial de S/ 115,834 como aporte directo de los autores, el plan de negocio resulta económicamente viable, con un VAN de S/ 840,773 y una TIR de 73%.

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedente

En la actualidad, la adquisición de productos relacionados al consumo en parrilla se viene realizando a través de carnicerías, tiendas especializadas en cortes de carne y supermercados. Sin embargo, dichos negocios no ofrecen un surtido especializado de productos premium para consumo en parrilla y una experiencia de compra diferenciada. Por tal motivo los consumidores asiduos de parrilla durante diferente tipo de reuniones buscan diferentes alternativas de compra a través de sus grupos de referencia y comunidades que les brinden una oferta de carne de calidad superior, que cuenten con certificación internacional, así como mayor accesibilidad y conveniencia.

En ese sentido, el presente plan de negocios propone desarrollar una plataforma *e-commerce* que ofrezca productos premium relacionados con el consumo en parrilla con el servicio de *delivery*. De esta manera, el consumidor tendrá acceso a: carnes importadas y con certificación USDA *High Choice* y *Prime*, así como también productos complementarios para la ocasión: charcutería, hamburguesas, alitas maceradas, vino, cerveza artesanal, entre otros.

1.2 Objetivos del plan de negocios

1.2.1 *Objetivo general*

Evaluar la viabilidad económica de implementar un plan de negocios para la comercialización de carne premium y complementos utilizados en la realización de una parrilla a través de una plataforma *e-commerce* con servicio *delivery*.

1.2.2 *Objetivos específicos*

- Determinar el mercado potencial al cual apunta la propuesta de negocio para dimensionar y estimar la demanda durante los primeros siete periodos.
- Establecer en base a los resultados obtenidos, los productos que el potencial consumidor espera que les sea ofrecido.
- Identificar el comportamiento y necesidades del público objetivo que será el foco principal de la plataforma *e-commerce*.

- Elaborar un plan de marketing, operaciones, financiero, TI y de recursos humanos a partir de la propuesta de negocio para la comercialización de productos relacionados al consumo en parrilla.

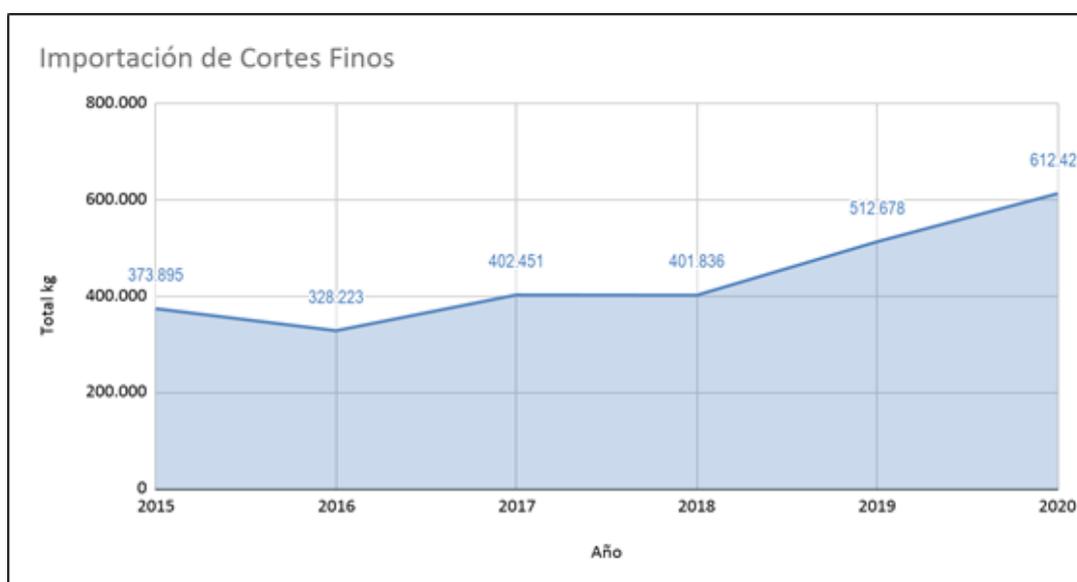
1.3 Justificación

(*Certified Angus Beef*, 2019), Hacia septiembre de 2019, la marca *Certified Angus Beef* (CAB) registró récords en venta de forma consecutiva por más de 13 años, promediando casi 57 mil millones de Kg. a nivel mundial: 3.1% más que el año fiscal anterior. No obstante, el mayor crecimiento en la marca lo obtuvo la extensión de producto Prime, que es la de mayor calidad y mejor marmoleado, y ello debido a una mejor distribución lo cual contribuyó a un mayor acceso del producto por parte del consumidor.

También, se presentó un incremento en las exportaciones de la marca CAB, llegando a un histórico de 94 millones de Kg., destacando en el crecimiento en países asiáticos como Japón y Taiwán en el primer y segundo lugar, respectivamente, así como países latinoamericanos en el tercero y cuarto, como Colombia y República Dominicana, factor que revela que la tendencia también se encuentra presente en nuestra región.

En el mercado peruano y de acuerdo con el (MINAGRI, 2019), el consumo de carne de res en Lima es de 8.31 Kg por habitante al año. Según información interna de (Cencosud, 2020), el consumo de carne premium para parrilla ha experimentado un crecimiento continuo del 35% desde el 2017. Asimismo, al analizar las importaciones en cortes finos realizadas por *Oregon Foods S.A.C.*, *Inversiones Pecuarias Lurín S.A.* (INPELSA) y *Angus Meat Import E.I.R.L.*, empresas especializadas en la comercialización de carne de alta calidad en los últimos cinco años, en la Figura 1.1 se puede observar que la evolución ha mantenido un crecimiento ascendente durante los últimos 5 años. De hecho, si se comparan las importaciones del año 2020 con las del año 2015, la cantidad de kg importados aumentó en un 64%.

Figura 1.1 Importación de cortes finos 2015-2020



Fuente: (Veritrade, 2020)

Elaboración: Autores de la Tesis.

En ese sentido, la tendencia incremental de consumidores premium se encuentra alineada con la variedad de productos y servicios innovadores y para un público cada vez más exigente en cuanto a estándares de alta calidad. En esa misma línea y concentrándose en la categoría de comercialización de carnes de alta calidad, cuyo crecimiento viene siendo fundamental en el mercado local durante los últimos cinco años. Asimismo, la fuerte expansión del canal *e-commerce* en el Perú y la dinámica comercial impulsada por la reactivación económica y la respuesta asertiva de las empresas, favorece la implementación del plan de negocio propuesto, el cual se encuentra alineado a las expectativas del consumidor premium y a la tendencia del mercado. Así mismo, los informes de Nivel Socioeconómico de la (Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM, 2020]), muestra que el 91.2% del NSE A mayores de 18 años cuentan con acceso a internet y que el 50.1% del NSE A hace uso de internet para realizar compras y/o servicios; por lo cual el modelo de negocio plantea el uso de la plataforma digital orientado a gestionar las necesidades de los usuarios que buscan productos especializados en carnes. En tanto, la contribución estará enfocada en la optimización de los tiempos y búsqueda satisfactoria de la calidad de los productos.

1.4 Contribución

La presente investigación ofrece diversos aportes. En primer lugar, en el campo académico ya que explora varias aristas como es el caso de las áreas administrativas, marketing, operaciones y negocios.

Por otro lado también, la incursión de este Plan de Negocios implica el nacimiento de una nueva empresa en forma de emprendimiento, la cual buscará brindar una alternativa adicional, novedosa y de valor único para la satisfacción de las necesidades que se están presentando en el rubro de productos cárnicos especializados, con la mayor calidad del mercado y brindando una alternativa ambientalmente sostenible.

1.5 Delimitación

1.5.1 Alcance

Se delimita el alcance del proyecto a la comercialización de productos premium relacionados al consumo con preparación en parrilla, y dirigido a hombres pertenecientes al NSE A, ubicados dentro de la zona geográfica urbana de Lima Metropolitana, consumidores que preparan frecuentemente parrilla con productos cárnicos de calidad superior y certificados, y que valoran la conveniencia y una experiencia de compra innovadora.

1.5.2 Limitaciones

Las principales limitaciones del presente plan de negocio son, en primer lugar, no disponer de información histórica sobre la comercialización de carnes premium en el Perú. En segundo lugar, no se tiene acceso a la información comercial y de ventas de la competencia. Un tercer punto constituye la dependencia que se tendría con los importadores de productos cárnicos de alta calidad y con certificación. En cuarto lugar, nuestra investigación de mercado consta de 391 encuestas tomando como referencia un número que corresponde a un muestreo aleatorio. Sin embargo, debido a las limitaciones consecuencia de las restricciones y cambio coyuntural originados por la pandemia COVID-19, se ha tenido dificultades para construir un marco muestral con las características de aleatoriedad requeridas. Debido a ello, el realizado es un estudio

de conveniencia, pero se considera que los resultados son razonables para dar sustento a la tesis.

CAPÍTULO II MARCO CONTEXTUAL

2.1 Condiciones para la comercialización de carne en el Perú

Para la importación de carne se debe cumplir una serie de requisitos establecidos de acuerdo con la resolución directoral N° 0010-2016 MINAGRI-SENASA-DSA, establece las condiciones sanitarias específicas de cumplimiento obligatorio para la importación de carne refrigerada y congelada, así también los permisos sanitarios correspondientes. (El Peruano, 2016).

Para la comercialización de carne para el consumo humano las normas han sido establecidas por el Ministerio de Salud y Ministerio de Agricultura en el decreto Supremo N°007-98-SA, el cual establece las normativas generales sobre vigilancia y control sanitario de alimentos y bebidas en protección de la salud. (MINSa, 1998). En los artículos de dicha resolución establece el cuidado en toda la cadena de suministro como la comercialización, almacenamiento y transporte de productos.

2.2 Características de los productos cárnicos

La carne de res es un alimento de origen animal cuya estructura está compuesta principalmente por fibras musculares y grasa, y su calidad se define por su origen, estructura, color, sabor y suavidad. Comercialmente, se busca que el color de la carne presente un tono considerado atractivo, lo cual se asocia con la frescura o buenas condiciones en que se encuentra. Así, en la carne de res se prefiere un tono rojizo semejante al cereza brillante y dicho tono varía dependiendo de múltiples factores, como el proceso que se lleva a cabo para obtener un corte específico, su origen, que variará según su especie, su alimentación.

La suavidad y sabor dependen de múltiples factores, tales como si la res es alimentada con pastos o granos, siendo la última la que ha mostrado en el tiempo una preferencia en el consumidor por un sabor más mantecoso en la grasa al ser cocida, además de darle mayor oportunidad al ganado para un mayor crecimiento y un mejor marmoleo; especie y raza, que pueden ser de origen británico como el *Angus negro y rojo*, *Hereford* y *Shorhorn*, o bien provenientes del continente europeo como *Brahman*, *Charolais*, *Simmental*, *Chianina*, *Limousin*, *Romagnola*, Normande, entre otras. La edad también es importante, siendo los treinta y seis meses el límite para el beneficio;

el tipo de músculo utilizado, denominado como corte; y el marmoleo, definido como la grasa visible dentro del músculo y su distribución visible en cada corte.

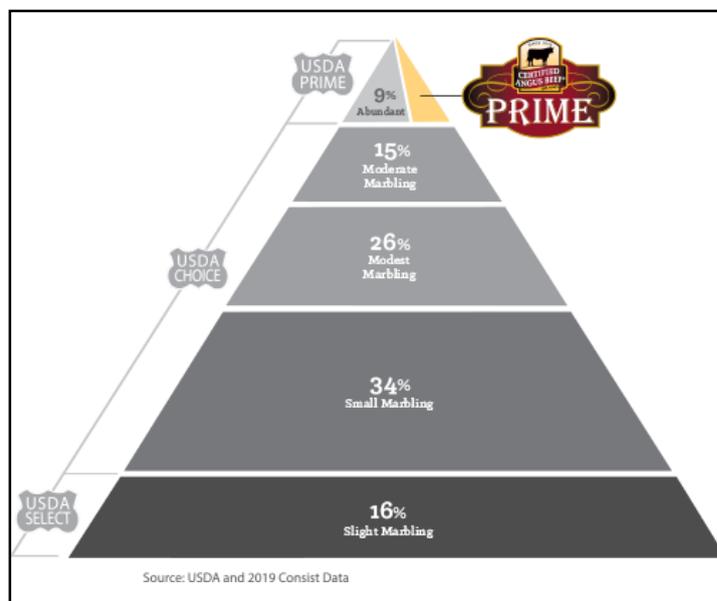
2.2.1 Los productos cárnicos premium

En el mundo, la carne de res considerada premium proviene de dos denominaciones específicas que se comercializan alcanzando una certificación de calidad, la especie británica *Angus* y la japonesa *Wagyu*, cuya traducción significa ganado japonés, y que proviene de hasta cuatro especies distintas, pero con la alimentación y crianza apropiadas, logrando un alto grado de marmoleo, jugosidad y sabor. Entre las dos, la *Wagyu* es la variedad más apreciada, pero es considerablemente más costosa.

En el caso puntual de la carne denominada *American Wagyu*, existen dos certificaciones de influencia *Wagyu* para ganado criado en Estado Unidos: al 100% o purasangre y al 93.75% o de pura raza. En ambos casos, depende de la trazabilidad de parentesco con ganado de origen japonés en los porcentajes señalados y debidamente registrado por el *American Wagyu Association (AWA)*. (USDA, 2020).

En el caso de la carne *Angus*, que de las carnes de res premium es la que actualmente cuenta con una mayor penetración en el mercado peruano, la certificación se otorga en EE. UU. y se basa, principalmente, en el nivel de marmoleo de la carne. Así, del 100% de carne certificada que pasa por los filtros previos de edad, alimentación y demás regulaciones, un 16% corresponde a un nivel de marmoleo ligero denominado *USDA Select*; un nivel intermedio de marmoleo se etiqueta como *USDA Choice* y se subdivide en 34% con marmoleo pequeño, 26% con marmoleo modesto, y un 15% con marmoleo moderado que también se conoce como *USDA High Choice*; finalmente, en la punta de la pirámide el 9% restante le corresponde al marmoleo abundante o *USDA Prime*. (Certified Angus Beef, s.f.).

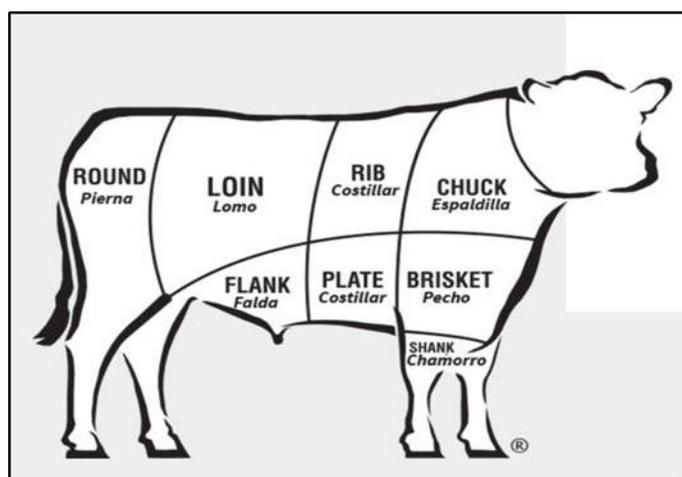
Figura 2.1 Grados de calidad de carne Certified Angus Beef según marmoleado



Fuente: (Certified Angus Beef, s.f.)

El tipo de corte depende del lugar de donde se obtiene la carne. En Perú, los cortes considerados parrilleros provienen principalmente del Lomo o *Loin*, entre ellos el *Porterhouse*, *New York* o el *T-bone*; del *Sirloin* se extraen la Picaña, el Vacío y los filetes de Cuadril; del Costillar o *Rib* se obtienen el Tomahawk y el *Ribeye* o bife ancho, así como el bife angosto; del Costillar o *Plate*, la Arrachera y la Entraña; del Pecho o *Brisket*, se extrae el corte que lleva el mismo nombre y suele cocinarse en parrillas ahumadoras. En la Figura 2.2 se muestran los tipos de cortes de carne res explicados.

Figura 2.2 Cortes de carne de res



Fuente: (Certified Angus Beef, s.f.)

2.2.2 Conservación de los productos cárnicos

La resolución ministerial N°066-2015 del (MINSA, 2015), aprueba la norma sanitaria para el almacenamiento de alimentos terminados destinados al consumo humano. Dicha norma aplica a todo el territorio peruano y comprende a todas las personas naturales y jurídicas que almacenan y/o distribuyen productos terminados. Asimismo, la normativa establece que un alimento perecible debe ser almacenado en temperatura de refrigeración o de congelación para garantizar que dichos alimentos no causarían daño al consumidor. También, se consideran disposiciones específicas para la manipulación de los alimentos como rotación de productos, prevención de la contaminación cruzada en alimentos, utilización de vehículos de transporte y sobre todo las condiciones sanitarias de las cámaras de refrigeración o congelación. Según (MINSA, 2015), establece que las cámaras de refrigeración para mantener alimentos no deben estar a temperaturas mayores a 5°C y las cámaras de congelación deben mantenerse a temperatura de -18°C o a un nivel más frío.

2.3 E-commerce

2.3.1 Definición y tipología

El comercio electrónico es la compra o venta de bienes y/o servicios a través de medios digitales o mediante el uso de la tecnología disponible en la era informática actual; mediante la cual se procesan pedidos u órdenes realizadas por los clientes a su proveedor. En el comercio electrónico intervienen tres actores principalmente los consumidores, las empresas y el gobierno. (OCDE, 2019).

Estas relaciones comerciales se ilustran en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1 Modalidades de comercio electrónico

	Consumidores	Empresas	Gobierno
Empresas	B2C (Business to consumer) Proceso de comercialización online de bienes y servicios iniciado por las empresas y dirigido al consumidor.	B2B (Business to Business) Proceso de comercialización entre empresas.	B2G (Business to Government) Intercambios electrónicos entre empresas y el Gobierno.
Consumidores	C2C (Consumer to consumer) Compra e intercambio de bienes e información entre personas.	C2B (Consumer to Business) Internet posibilita un contacto muchísimo más fluido de los consumidores con las empresas, a través de sugerencias y consultas, entre otros.	C2G (Consumer to Government) Comprenden los intercambios realizados entre los consumidores (ciudadanos) y las entidades del gobierno.
Gobierno	G2C (Government to consumer) Comercio electrónico iniciado por las Administraciones Públicas hacia el ciudadano, como la venta de sus servicios.	G2B (Government to Business) Los gobiernos inician el intercambio electrónico al mandar información o realizar alguna petición a las empresas.	G2G (Government to Government) Transacciones electrónicas entre las propias administraciones públicas

Fuente: Adaptado de (Kotler & Armstrong, 2017).

Elaboración: Autores de la Tesis

2.4 Tecnología de la información

Uno de los insumos presentes y necesarios, es el entorno tecnológico por utilizar y como herramienta principal de los *e-commerce*. En ese sentido, la selección de la tecnología de información (TIC) será una condicionante para el plan de negocios propuesto.

Las tecnologías de información junto con la presencia del internet vienen revolucionando la industria de *e-commerce* y por ende la manera de hacer negocios en un entorno totalmente digital. (Anteportamlatinam, 2014) menciona que “el nivel de concienciación de la empresa en las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) debe ser absoluto. Ya no está basado en la simplista vinculación de las TIC con la presencia en Internet, sino que también evoluciona hacia entornos productivos inteligentes internos. Actualmente, las TIC se pueden integrar en todas las áreas de la empresa para que formen parte estructural del modelo de negocio. Estos avances han puesto a disposición de las empresas aplicaciones tecnológicas que se han traducido en cuantiosas ventajas para las compañías, tales como, mayor satisfacción y

fidelización de los clientes, mejor imagen de empresa, reducción de costes, eficiencia y eficacia operativa, penetración en nuevos segmentos de mercado antes inaccesibles, entre otras”. Entre los recursos del entorno TIC se encuentran los siguientes:

(i) Plataforma online

Según la (European Commission, 2016) “las plataformas en línea (por ejemplo, motores de búsqueda, redes sociales, plataformas de comercio electrónico, tiendas de aplicaciones, precios de sitios web de comparación, redes publicitarias)” desempeñan un papel cada vez más importante en el mundo digital y, por lo tanto, en la vida social y económica. La existencia de estas plataformas ha permitido a los usuarios disponer de una gran cantidad de información y oferta en línea de diversos productos y servicios ofrecidos mediante el canal electrónico. Las plataformas en línea forman parte de los espacios de la red con más visitas en el mundo principalmente por sus motores de búsqueda, redes sociales y comercio electrónico como los tipos de plataformas más visitados. Cada vez más, estos sitios se desarrollan como plataformas responsive o adaptables a los distintos formatos digitales a los que los usuarios pueden acceder, tales como computadores, tabletas y teléfonos inteligentes.

2.5 Marketing digital

De conformidad con (American Marketing Association, s.f.), el marketing digital se define como la aplicación cualquier método de marketing realizado a través de dispositivos electrónicos. Asimismo, (HubSpot, 2021) añade que existen diferentes tácticas para realizar marketing digital las cuales incluyen:

- **Optimización de motores de búsqueda (SEO)**

Proceso aplicado a la dinámica de búsquedas en los sitios web, con la finalidad de que contenidos que alojan estos sitios se encuentren dentro de los primeros resultados al ingresar al motor de búsqueda. (HubSpot, 2021).

- **Marketing en redes sociales**

Estrategia de promoción de un producto o servicio a través del tráfico de las redes sociales Facebook, Instagram, LinkedIn, Snapchat, Pinterest; mediante la cual se busca

que la marca pueda llegar a todos los públicos principalmente los que utilizan este tipo de medios. (HubSpot, 2021).

- **Pago por clic (PPC)**

Servicio proporcionado por redes publicitarias como *Google Ads*, mediante la cual se usan los espacios disponibles de los sitios web para la colocación de publicidad de productos o servicios donde los visitantes puedan acceder rápidamente o mediante un solo clic. (HubSpot, 2021).

- **Publicidad nativa**

Uso de mensajes promocionales, por lo general en las redes sociales, cuyo contenido por lo general se integra al medio o red utilizada junto con otros contenidos publicitarios. (HubSpot, 2021).

- **Automatización de marketing**

Se refiere a la realización de las acciones de marketing mediante la utilización de software y herramienta de inteligencia artificial. De acuerdo con (HubSpot, 2020) “su utilización permite automatizar el proceso de segmentación, la generación de *workflows*, el *lead nurturing*, la gestión de campañas, entre otros”. Asimismo, entre sus principales beneficios es la mejora en la administración del tiempo, mayor efectividad en el seguimiento y control de las acciones de marketing digital, optimización de recursos y gestión multicanal.

- **Marketing por correo electrónico**

(HubSpot, 2021). Menciona que “el marketing por correo electrónico es utilizado por las empresas como parte de sus acciones dentro de su estrategia de comunicación digital. Los tipos de correo electrónicos que puede enviar en una campaña de marketing por correo electrónico incluyen: boletines de suscripción al blog, correos electrónicos de seguimiento a los visitantes del sitio web que complementaron un formulario, correos electrónicos de bienvenida al cliente, promociones personalizadas para miembros dentro del programa de fidelización, entre otros”.

- **Relaciones públicas en línea**

De acuerdo con (HubSpot, 2021) “Esta práctica tiene como objetivo asegurar la cobertura en línea obtenida con publicaciones digitales, blogs y otros sitios web basados en contenido. Los canales que pueden ser utilizados para maximizar los esfuerzos en relaciones públicas incluyen: alcance de los reporteros a través de las redes sociales, involucrar reseñas en línea de la empresa e involucrar comentarios de los usuarios en el sitio web o blog personal”.

- ***Inbound marketing***

El marketing de contenido interno es una metodología que se centra en la generación de actividades para atraer, involucrar y deleitar a los clientes durante su proceso de compra generando contenido del interés del usuario. (HubSpot, 2021).

- **Marketing de *Influencers***

A través del contenido patrocinado, una empresa busca generar un vínculo de colaboración entre la empresa y un influencer, quienes son personas con una gran visibilidad y reconocimiento por parte de su audiencia, con el objetivo de que esta promueva contenido que genere una discusión sobre su producto o servicio.

2.6 Conclusiones

El mercado peruano viene brindando las facilidades y herramientas en cuanto a la comercialización de carnes, que si bien por un lado al ser un producto de consumo humano, se encuentra estrictamente regulado por las normas de sanidad y bajo estándares de calidad que hagan factible su consumo; sin embargo, el rubro especializado tiene acceso a la importación de productos, variedad de proveedores y calidad de los productos no sólo de la variedad Angus que cuenta con alta penetración en el mercado nacional, sino que bajo esa mirada, se puede hablar de una variedad mayor en el futuro que se sustentaría por la alta y creciente demanda de productos especializados y de alta calidad en cuanto al rubro cárnico, cuyas características van desde el tipo de marmoleo, el tipo de corte, la suavidad de la carne y hasta el certificado del animal. En ese sentido, se concluye que el plan de negocio propuesto se encuentra alineado con esta necesidad creciente en el mercado.

El plan de negocios propuesto cuenta con escenarios favorables, bajo el contexto del avance de las tecnologías de información como herramienta e insumo principal de los *e-commerce*, los cuales en conjunto también cuentan con avances en el consumo y aceptación por parte de la sociedad y consumidores. En el caso del comercio electrónico, como se ha evidenciado, ha tenido una fuerte presencia durante el 2020, siendo la industria que más creció e impulsó la economía peruana sobre en las subcategorías de demandadas por clientes finales como es el caso de los supermercados, restaurantes, moda y productos comestibles. Así mismo, el desempeño mayor que ha tenido el mercado compuesto por Lima Metropolitana favorece la implementación de un *e-commerce* para el consumo de productos especializados en parrilla.

CAPÍTULO III ESTUDIO DE MERCADO: OFERTA

3.1 Competidores actuales

Se considera como competidores actuales a los negocios que ofrecen carne premium con servicio *delivery*. Los hay de dos tipos, los que cuentan con un *e-commerce* y los que realizan ventas a través de catálogos o son redirigidos a WhatsApp.

- Bravo Store, *e-commerce* propio. Comercializan carne *Wagyu Americana* certificada de *Hassell Cattle Company* y *Angus Americana* sin especificar certificación ni calidad. Son los más caros del mercado. Aceptan tarjeta de crédito y ofrecen *delivery* de lunes a viernes con una entrega de hasta 48 horas.
- *Geef Beef*, *e-commerce* propio. Además, se encuentra presente en algunos *market places* como *Diners Mall*, *Lumingo* y *Listo Grill*, donde presentan sus productos en packs, principalmente. Comercializan carne argentina y *Angus Choice USDA*. Sus tiempos de entrega van de 2 a 7 días.
- *Premier Beef*, su página web parece ser un *e-commerce*, sin embargo, redirige a un enlace de mensajería WhatsApp para realizar pedidos. Comercializan carne *Wagyu Americana* certificada de *Snake River Farms*, *Wagyu Argentino* de *Kobe Beef Argentina*, *Angus Choice USDA* de *Double R Ranch Northwest Beef* y Carne Argentina de la Carnicería Cabaña Juramento. Sus tiempos de entrega son de hasta 24 horas. No acepta pagos con tarjeta. Únicamente transferencias bancarias.
- *Three Guys Meat Co.*, su página web es informativa. La venta se realiza vía WhatsApp. Comercializan carne *Angus Prime* y *High Choice USDA*. Sus tiempos de entrega son de hasta 24 horas. No acepta pagos con tarjeta, únicamente transferencias bancarias.
- Carnívora, su página web es informativa, poco amigable y de difícil navegación. Redirige a un enlace de mensajería WhatsApp para realizar pedidos. Comercializan carne *Angus* sin especificar calidad ni certificación. No acepta pagos con tarjeta, únicamente transferencias bancarias.

3.2 Competidores potenciales

Los competidores potenciales son los negocios que comercializan carne premium presencialmente, tales como supermercados, carnicerías y tiendas especializadas.

- Wong, supermercado líder en el canal moderno que comercializa principalmente, *Certified Angus Beef High Choice* en todas sus tiendas y *Certified Angus Beef Prime* en 3 locales. Tienen un *e-commerce* pero no manejan gran variedad de cortes premium con opción de *delivery*.
- Vivanda, supermercado. Comercializa carne marca *Sterling Silver* certificada USDA, equivalente a un *Angus Choice*. Cuenta con *e-commerce* con una variedad limitada de cortes disponibles por *delivery*.
- Tottus, supermercado. Comercializa carne marca *Porterhouse* certificada USDA, equivalente a un *Angus Choice*. Adicionalmente, ofrece carne de marca propia Tottus USA importada de calidad *Angus Select*. Tiene una mayor cantidad de opciones de corte por *delivery*.
- *Oregon Foods*, tienda especializada con 5 locales en Lima. Importa y comercializa la marca de carne *Sterling Silver* certificada USDA, equivalente a un *Angus Choice*. Cuenta con *e-commerce* con una variedad limitada de cortes disponibles por *delivery*.

3.3 Sustitutos

Se considera como competidores sustitutos a los restaurantes. De manera directa a los especializados en carne, tales como la Carreta, el Hornero, la Tranquera, entre otros; y de manera indirecta a los restaurantes con oferta de comida de distintas variedades, pero con servicio de entrega a domicilio.

CAPÍTULO IV ESTUDIO DE MERCADO: DEMANDA

4.1 Investigación de mercado

El presente plan de negocios contempla una investigación cualitativa como cuantitativa cuyos resultados permitirán la validación del modelo de negocio planteado, estimar el potencial del mercado objetivo y definir la oferta de valor esperada.

Para desarrollar la investigación cualitativa, se llevará a cabo un estudio exploratorio el cual implica dos fases. La primera fase, incluye la investigación exploratoria secundaria donde se realizará un *desk research*. La segunda fase, comprende la investigación exploratoria primaria donde se aplicarán entrevistas a profundidad, que serán implementadas de manera remota y presencial, se realizarán entrevistas a expertos en el rubro de carnicería y retail de carnes con el objetivo de tener mayor entendimiento del contexto de la industria de carnicería y del ecosistema donde se desarrollará el modelo de negocio.

Para la investigación cuantitativa, se aplicará un estudio descriptivo mediante la realización de encuestas como procedimiento de investigación, las cuales serán efectuadas de manera remota y presencial, utilizando los medios virtuales disponibles en el mercado a un grupo representativo de la población objetivo.

Con respecto al método de análisis de datos, se aplicará la estadística descriptiva, que implica el análisis cualitativo que posibilite la obtención de las características clave del segmento objetivo.

4.1.1 Objetivo general

El objetivo perseguido con la realización del estudio de mercado es medir la aceptación e interés respecto al consumo de productos para parrilla, determinando las preferencias, motivaciones y patrones de compra del público objetivo respecto a la comercialización de carne premium a través de un *e-commerce* con servicio *delivery*.

4.1.2 Objetivos específicos

- Cuantificar el grado de atracción por parte de los usuarios y consumidores potenciales hacia nuestra propuesta de negocios de comercialización de

productos premium relacionados al consumo en parrilla a través de nuestra plataforma *e-commerce*.

- Establecer la viabilidad del negocio en base a los resultados obtenidos respecto al interés mostrado por los posibles consumidores de nuestra propuesta de valor.
- Identificar las principales necesidades, motivaciones y puntos de dolor que encuentran los clientes potenciales en su experiencia de compra de productos premium relacionados al consumo en parrilla.
- Conocer los aspectos clave que muestran los potenciales clientes respecto la oferta actual de productos cárnicos premium y de los canales de venta.
- Encontrar los atributos más valorados de los clientes potenciales con respecto a los productos cárnicos premium y de los canales de venta.
- Estimar la demanda efectiva del negocio de comercialización de productos premium relacionados al consumo en parrilla a través de nuestra plataforma *e-commerce*.
- Definir el precio de venta para ofertar los productos a través de nuestra plataforma *e-commerce*.
- Reconocer la oferta existente en el mercado identificando a los competidores directos y los competidores potenciales.

4.1.3 Población objetivo

La segmentación del mercado objetivo para la realización del estudio está constituida por hombres correspondientes al nivel socioeconómico A de los distritos de la zona 7 de Lima Metropolitana (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina) de acuerdo con la distribución establecida por (APEIM, 2020).

4.1.4 Determinación de la población objetivo

Para calcular la población objetivo se analizaron datos provenientes de fuentes secundarias aplicando un desk research donde se utilizó la información de estudios de investigación de empresas de investigación de mercado que permitió estimar el tamaño de la población objetivo.

(APEIM, 2020) En el Informe Niveles Socioeconómicos 2020, la población de Lima Metropolitana asciende a 11,046,220 personas, de las cuales 810,600 se

encuentran en la zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina). Ver Tabla 4.1 De este grupo, 268,309 personas (33.1% de la población en la zona 7) pertenecen al NSE A. (Ver Anexo 1 y 2).

Tabla 4.1 Estimación del mercado objetivo de Hombres y Mujeres de NSE A en la zona 7 de Lima Metropolitana.

Distrito	Población de personas	NSE A	
		%	Total
Total Zona 7	810,600	33.10%	268,309
Miraflores	107,800		35,682
San Isidro	65,500		21,681
San Borja	122,900		40,680
Surco	360,400		119,292
La Molina	154,000		50,974

Fuente: (APEIM, 2020), (CPI, 2019)

Elaboración: Autores de la Tesis.

4.2 Investigación cualitativa

4.2.1 Ficha técnica – Estudio cualitativo (*Entrevistas a Expertos*)

Para realizar el estudio cualitativo se ha planificado entrevistar a los gerentes y jefes de comerciales de los principales negocios de comercialización de carne premium y chefs especialistas en parrillas.

4.2.1.1 Objetivo general

Identificar los atributos y características únicos de los productos cárnicos determinados por parte del panel de expertos desde el lado de la importación, almacenamiento, distribución; y también, por parte de los especialistas en parrilla, dueños de restaurantes dedicados al consumo y comercialización de carne premium.

4.2.1.2 Objetivos específicos

- Encontrar los atributos y su valoración específica respecto a la comercialización de la carne premium.
- Conocer los procesos y productos para la producción y/o importación y proceso de carne premium.

- Establecer momentos de inversión identificando cuándo es conveniente comprarle al importador y cuándo es más eficiente importar la carne directamente.
- Identificar el tipo de cortes de carne premium más demandados y qué características se busca en cada caso, así como la preferencia respecto a la preparación.
- Encontrar qué complementos son los preferidos para acompañar un buen corte de carne premium y qué tipo de licores maridan apropiadamente con ellas.
- Hallar las características distintivas del cliente que prefiere ir al restaurante de carne premium respecto al que se inclina más a comprar un corte premium de carne para cocinarlo a la parrilla.

4.2.1.3 Tipo de estudio

Estudio cualitativo.

4.2.1.4 Técnica

Las entrevistas a expertos se realizaron a través de entrevistas virtuales en las plataformas disponibles en el mercado y de manera presencial.

4.2.1.5 Metodología

La entrevista en profundidad a expertos consiste en una reunión formal semiestructurada donde el objetivo es poder explorar los tópicos relacionados al sector de productos premium relacionados al consumo en parrilla. De esta manera, se define la secuencia de pasos que desarrollará el entrevistador durante la entrevista:

- Hacer una breve explicación del modelo de negocio y del objetivo de la entrevista.
- Realizar preguntas previamente diseñadas, con cierta flexibilidad que permitan profundizar los *insights* que vayan apareciendo.
- Recibir respuestas y *feedback* sobre las consultas, además de experiencias que podrían enriquecer el estudio.

4.2.1.6 Guía de Entrevistas a Expertos

La guía de entrevistas a expertos constará de un cuestionario desarrollado con los siguientes temáticos:

- Presentación de los objetivos de la entrevista.
- Experiencia del experto en tema de carnes.
- Características principales de la carne premium.
- Características para la comercialización de la carne.
- Productos complementarios relacionados al consumo en parrilla.
- Servicio personalizado de parrilla.

El desarrollo de la guía de entrevistas a expertos se muestra en el capítulo de Anexos. (Ver Anexo 3).

4.2.1.7 Duración

Las entrevistas realizadas a los expertos seleccionados tuvieron una duración de entre 30 y 60 minutos.

4.2.1.8 Tamaño de la muestra

Mediante la realización de entrevistas con 4 expertos, tal como se muestra en la Tabla 4.2., quienes fueron seleccionados en función a su experiencia en la categoría de carnes y reconocimiento en el sector retail y de restaurantes. Asimismo, con cada uno de los expertos se buscó profundizar el conocimiento sobre el negocio de carnes, el espacio de crecimiento e incursión de nuevos competidores y por ende la viabilidad del presente plan de negocio.

Tabla 4.2 Lista de Expertos

Experto Entrevistado	Empresa/Sector	Fecha de Entrevista	Cargo	Duración de entrevista
Julio Olcese	<i>Three Guys Meat Co.</i>	26/07/2021	Empresario	60 min.
Christian Bravo	Bravo Restobar	28/05/2021	Empresario y Chef	30 min
	Restaurantes			
Ana Napan	Cencosud Perú	22/05/2021	Jefe Negocio de Carnes	30 min.
	Retail Supermercados /			
Paul Diaz	Retail Supermercados /	01/07/2021	Negocio Carnes	30 min.

Elaboración: Autores de la Tesis.

4.2.1.9 Fecha de ejecución

Las sesiones de entrevistas con los 4 expertos se realizaron durante los meses de mayo y julio del presente 2021.

4.2.2 Análisis de información – Estudio cualitativo (Entrevistas a Expertos)

En Lima, el consumo de carne premium con cocción en parrilla viene creciendo debido a un mayor conocimiento por parte de los consumidores como consecuencia de una cada vez mayor importación de carne certificada, de tipo *Angus* y *Wagyu*, proveniente de Estados Unidos, principalmente.

Por otro lado, los expertos coincidieron en que la carne premium sometida a una maduración o añejamiento no es ampliamente comercializada ni apreciada en el mercado, debido al alto costo del producto, el bajo rendimiento de tener mercadería paralizada, la merma que genera y el alto costo de oportunidad que encontraría el público objetivo limeño, aún no tan sofisticado ni conocedor de estos productos, al comparar el alto precio respecto contra otras carnes premium no maduradas, tales como la *Angus* y *Wagyu*.

De la misma manera, la oferta de cortes de carne premium es limitada respecto a la cantidad de opciones que se pueden extraer posterior al beneficio de la res.

4.2.3 Conclusiones – Estudio cualitativo (Entrevistas a Expertos)

Considerando que la comercialización de carne premium en parrilla es un rubro que viene creciendo de manera sostenida en Lima, se recomienda no sólo continuar con el proyecto sino implementarlo con rapidez, ya que, al no tener grandes barreras de entrada, el contar con un *e-commerce* dedicado a la venta de productos para dicho fin podrá contribuir a crear un posicionamiento que otorgue una ventaja respecto a los posibles competidores futuros.

Se recoge del estudio cualitativo que no es recomendable incluir dentro del portafolio de productos la carne premium de larga maduración, es importante evaluarlo posteriormente, ya que la comercialización de carne premium se encuentra recién en una etapa de crecimiento en el mercado, cuya evolución puede dar cabida a este producto una vez se cuente con una madurez en el rubro.

Se considera conveniente el incluir e impulsar los cortes tradicionales de carne como el bife angosto, bife ancho, entraña, picaña, asado de tira, colita de cuadril, *baby beef* y lomo fino; así como complementos como chorizos, alitas, hamburguesas, morcillas, costillas de cerdo y pollo parrillero.

4.3 Investigación cuantitativa

4.3.1 Ficha técnica - Estudio cuantitativo

Se desarrolla la metodología empleada para el estudio cuantitativo del plan de negocios para una empresa dedicada a la comercialización de productos premium relacionados al consumo de parrilla mediante la plataforma *e-commerce*.

4.3.1.1 Objetivo general

Determinar la demanda potencial para el plan de negocio de comercialización de productos cárnicos premium para la realización de parrilla, mediante un estudio cuantitativo al público objetivo de hombres pertenecientes al nivel socioeconómico A de los distritos de la zona 7 de Lima Metropolitana (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina) de acuerdo con la distribución establecida por la (Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM, 2020]).

4.3.1.2 *Objetivos específicos*

- Identificar el perfil del público objetivo: edad, nivel de ingreso y distrito de residencia.
- Conocer la demanda del consumo de carne para parrilla por parte del público objetivo: frecuencia, nivel de satisfacción, lugar de compra, cantidad, precio y ocasiones.
- Encontrar el nivel de importancia de los tipos de cortes de carnes que le da el público objetivo en la elección de compra.
- Conocer el nivel de importancia de las características de carne de parrilla según su sabor, marmoleado, textura, jugosidad, precio, variedad, añejamiento, experiencia del vendedor y seguridad del empaque.
- Evaluar el nivel de disposición de compra del concepto de negocio de “Carne Premium”.
- Conocer el nivel de importancia de los atributos valorados del concepto de negocio de “Carne Premium”.
- Identificar los productos extras que podrían comprar el público objetivo a través del *e-commerce*.

4.3.1.3 *Tipo de estudio*

Investigación cuantitativa.

4.3.1.4 *Técnica*

Para la obtención de los resultados, se aplicaron encuestas en formatos digitales utilizando formularios electrónicos, las cuáles serán efectuadas de manera virtual, presenciales y vía telefónica; obteniendo de esta forma una muestra representativa de la población objetivo.

4.3.1.5 *Metodología*

En la investigación cuantitativa, se aplicó un estudio mediante la realización de encuestas como procedimiento de investigación.

4.3.1.6 Instrumentos de recolección de datos

La estructuración de las preguntas se ha realizado en función a elementos filtro que permitan identificar y recopilar datos clave que puedan ser integrados con el objetivo de la investigación. El listado de interrogantes se encuentra determinadas principalmente por preguntas con opciones únicas y opciones múltiples. Las preguntas del cuestionario tienen en promedio una duración de 4 minutos. (Ver Anexo 5).

La información obtenida corresponde a los siguientes temáticos:

- Características demográficas
- Frecuencia y segmentos de consumo de productos premium relacionados al consumo en parrilla.
- Principales necesidades, motivaciones y puntos de dolor que experimentan los clientes potenciales en su experiencia de compra de productos premium relacionados al consumo en parrilla.
- Atributos más valorados por los clientes potenciales respecto a los productos premium relacionados al consumo en parrilla y de los canales de venta.
- Satisfacción de los clientes potenciales con la oferta actual de productos cárnicos premium y de los canales de venta.
- Intención de compra de productos premium relacionados al consumo en parrilla a través de una plataforma *e-commerce*,
- Interés en el servicio de *delivery* y catering de productos premium relacionados al consumo en parrilla, chef a domicilio, asesoramiento y enseñanza de cocina en parrilla.
- Niveles de precios a pagar por los potenciales clientes.

4.3.1.7 Estrategia de recolección de datos

La recolección de datos se realizará de manera virtual a través de formularios electrónicos que serán enviados a clientes potenciales; así como de manera presencial. Es importante precisar que cada temática del cuestionario se encuentra estructurada con el fin de facilitar el desarrollo de la encuesta por parte de las personas encuestadas.

4.3.1.8 *Diseño de la encuesta*

El cuestionario se diseñó a través de la plataforma *Google Forms*, la secuencia de las preguntas se dividió en función a temáticos que responden a los objetivos de la investigación. Las preguntas se encuentran determinadas principalmente por preguntas tipo opciones únicas, opciones múltiples y escala de *likert*.

4.3.1.9 *Público Objetivo*

El público objetivo son varones más de 28 años que realizan regularmente parrilla, con nivel de ingresos mayores a S/ 1,000 que viven en los distritos de San Isidro, San Borja, Santiago de Surco, La Molina y Miraflores.

4.3.1.10 *Tamaño de la muestra*

El tipo de muestreo fue no probabilístico por conveniencia; estas encuestas fueron aplicadas por Internet y teléfono determinando los parámetros de segmentación. El tamaño de la muestra fue de 391 encuestas que estuvieron compuestas por 14 preguntas. En el Anexo 5 muestra el desarrollo del cuestionario diseñado.

4.3.1.11 *Periodo de evaluación*

Las encuestas fueron realizadas entre el 9 de agosto y el 19 de agosto del año 2021. Para el análisis de las encuestas se utilizó el Excel y Google Docs.

4.3.2 *Resultados de las encuestas*

4.3.2.1 *Perfil de los encuestados*

El 100% de los encuestados fueron varones, su edad media es de 37 y presenta una desviación estándar de seis; la edad mínima 28 y la edad máxima 63; el resumen se visualiza en la Tabla 4.3.

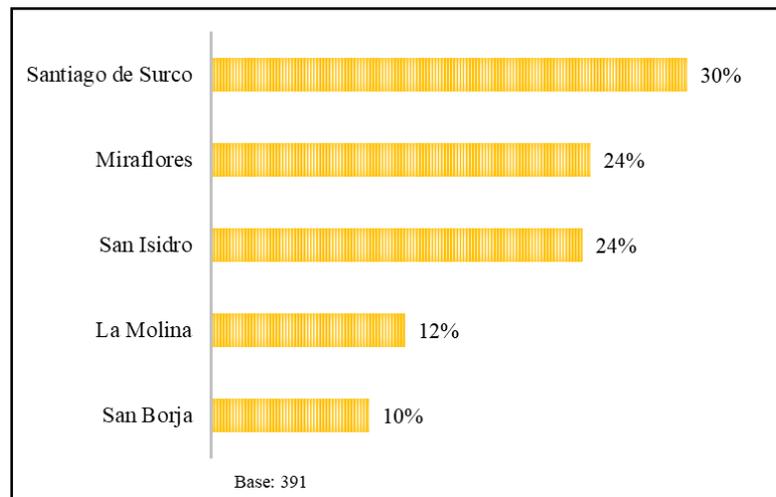
Tabla 4.3 Estadística descriptiva: edad

Estadística Descriptiva: edad	
Media	37.64333333
Error típico	0.381992031
Mediana	37
Moda	34
Desviación estándar	6.616296053
Varianza de la muestra	43.77537347
Curtosis	0.619864963
Coefficiente de asimetría	0.907691123
Rango	35
Mínimo	28
Máximo	63

Elaboración: Autores de la Tesis

El 30% de los encuestados viven en Santiago de Surco, seguido por Miraflores y San Isidro ambos con el 24%; le sigue La Molina con el 12% y San Borja con el 10%; tal como se puede visualizar en la Figura 4.1.

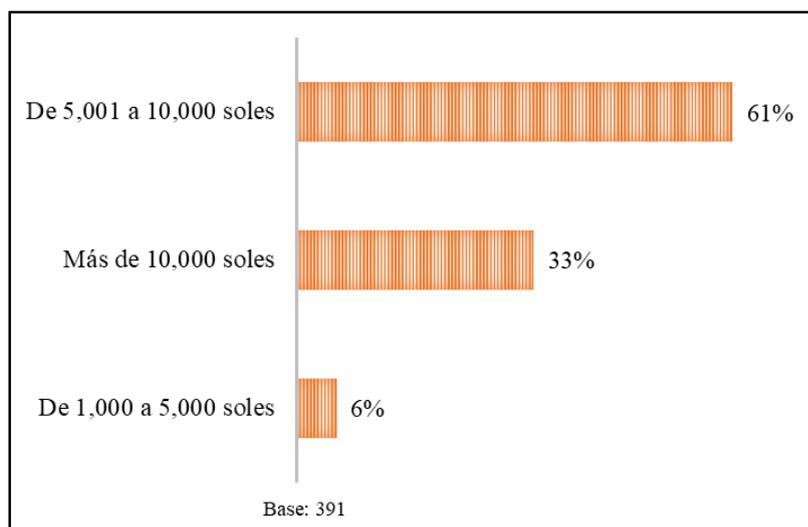
Figura 4.1 Distrito de residencia del público objetivo



Elaboración: Autores de la Tesis.

El 61% de los encuestados tienen sus ingresos entre S/5,001 y S/10,000; el 33% más de S/10,000 y el 6% entre S/1,000 y S/5,000; tal como se muestra en la Figura 4.2.

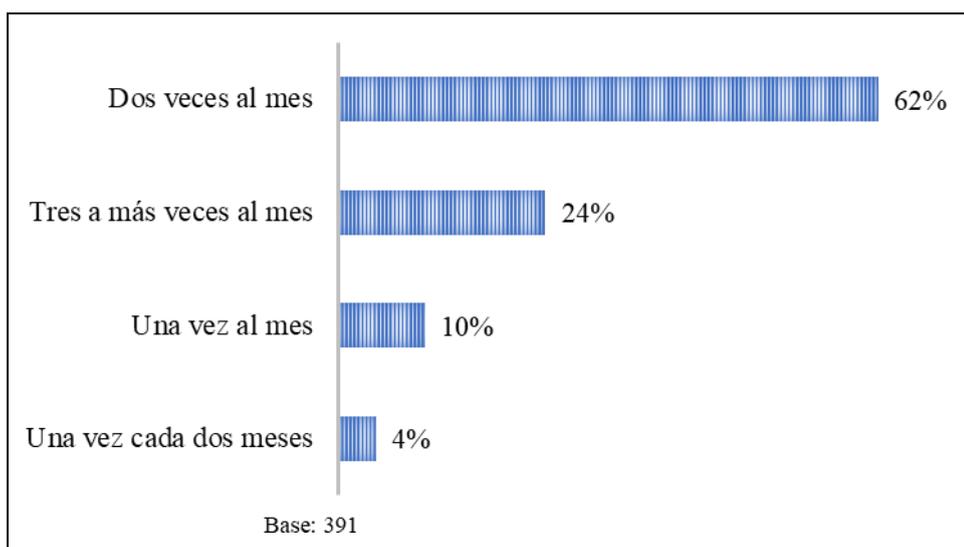
Figura 4.2 Nivel de ingreso del público objetivo



Elaboración: Autores de la Tesis.

El 62% de los encuestados mencionan que realizan parrilla dos veces al mes; el 24% tres a más veces al mes; el 10% una vez al mes y el 4% una vez cada dos meses; tal como se muestra en la Figura 4.3. Los encuestados preparan parrilla dos veces al mes (ver Tabla 4.4).

Figura 4.3 Frecuencia de preparación de parrilla



Elaboración: Autores de la Tesis.

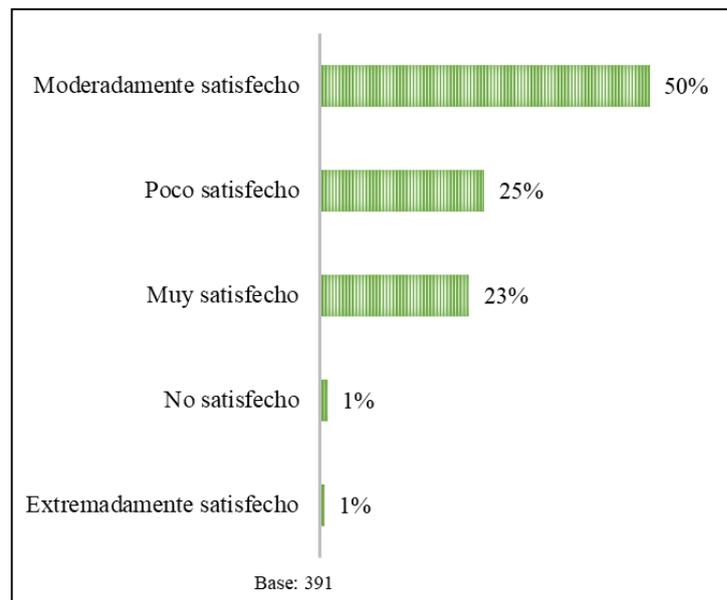
Tabla 4.4 Promedio ponderado de frecuencia

Frecuencia de preparación de parrilla			
Cantidad al mes		Porcentaje	Ponderado
Una vez cada dos meses	0.5	4%	0.02
Una vez al mes	1	10%	0.10
Tres a más veces al mes	3	24%	0.71
Dos veces al mes	2	62%	1.24
Total			2.07

Elaboración: Autores de la Tesis.

El 50% de los encuestados se sienten moderadamente satisfechos con la oferta actual de venta de carnes para parrillas; el 25% se siente poco satisfecho; 23% muy satisfecho; tal como se muestra en la Figura 4.4.

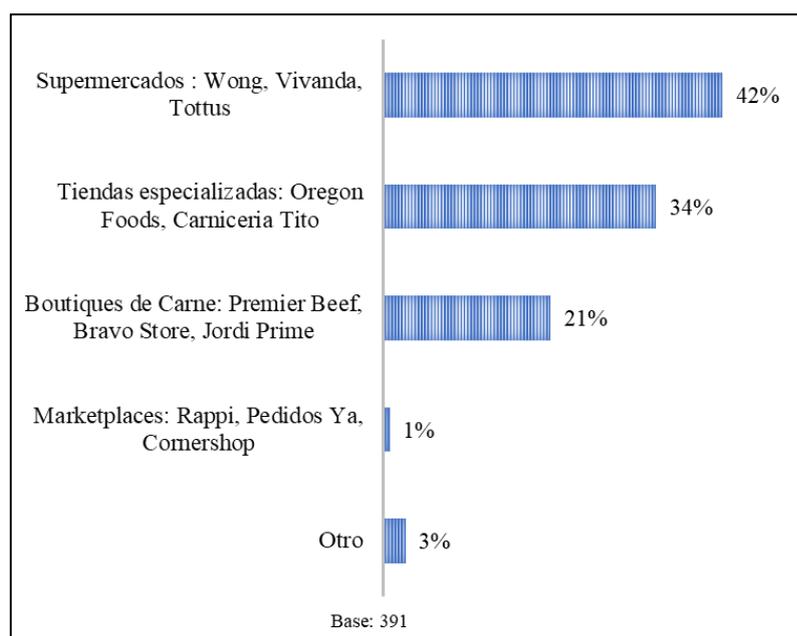
Figura 4.4 Nivel de satisfacción de la oferta de carnes para parrillas



Elaboración: Autores de la Tesis.

El 45% de los encuestados mencionan que compran carnes para parrilla en supermercados: Wong, Vivanda y Tottus; el 34% compra en tiendas especializadas: *Oregon Foods* y *Carnecería Tito*; el 21% compra en Boutiques de carne: *Premier Beef*, *Bravo Store*, *Jordi Prime*; tal como se muestra en la Figura 4.5.

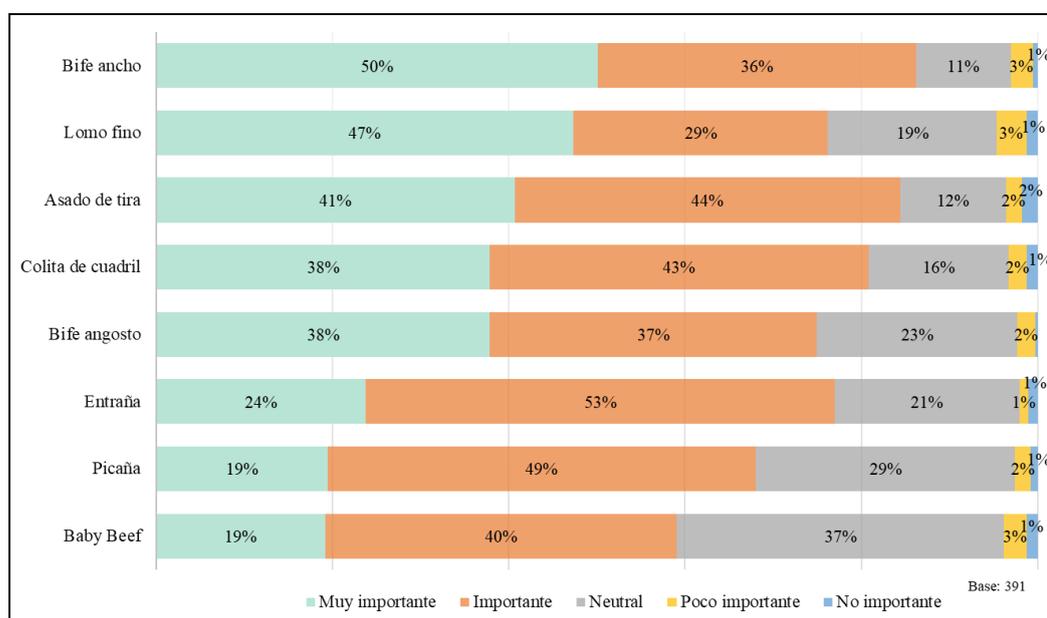
Figura 4.5 Lugar de compra de carnes de parrilla



Elaboración: Autores de la Tesis.

El 50% de los encuestados mencionan que al momento de comprar carne para su parrilla es muy importante que el corte sea bife ancho; el 47% que sea lomo fino; 41% asado de tira; 38% colita de cuadril y bife angosto; tal como se muestra en la Figura 4.6.

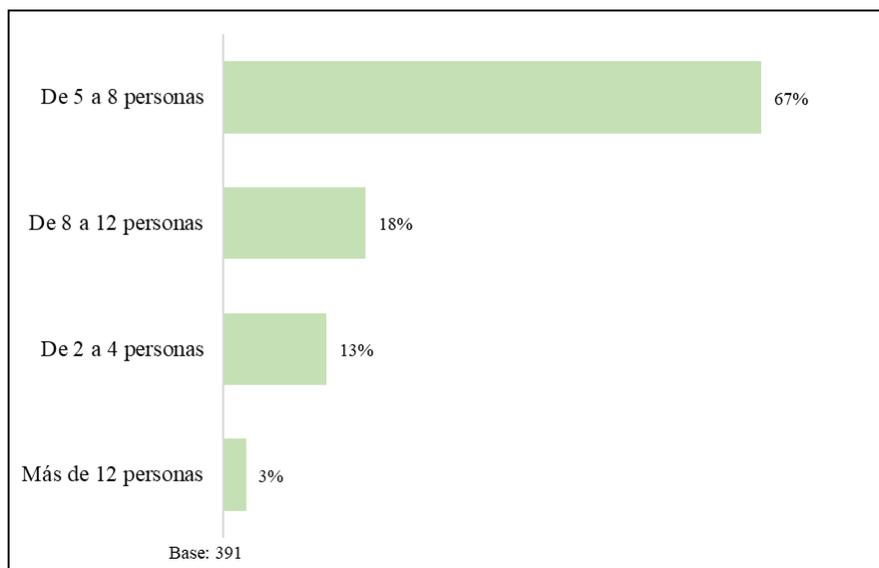
Figura 4.6 Nivel de importancia por tipos de cortes de carne de parrilla



Elaboración: Autores de la Tesis.

El 67% de los encuestados preparan parrillas para 5 a 8 personas; el 18% para 8 a 12 personas; 13% para 2 a 4 personas y 3% para más de 12 personas; tal como se muestra en la Figura 4.7. En promedio ponderado preparan parrillas para seis personas en cada evento que hacen (Tabla 4.5).

Figura 4.7 Rango de personas que consumen parrillas



Elaboración: Autores de la Tesis.

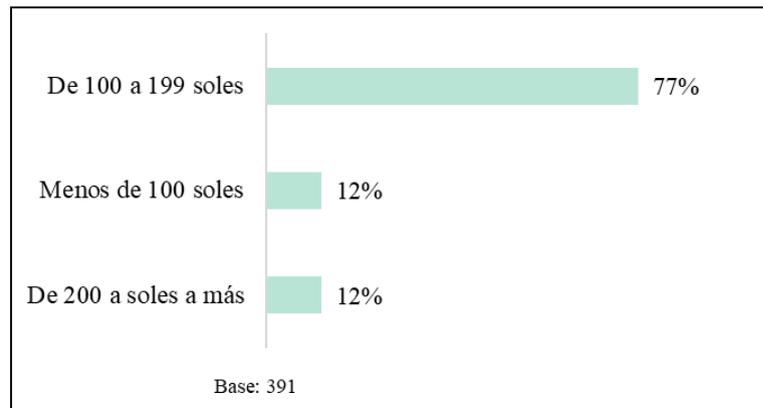
Tabla 4.5 Promedio ponderado de personas que consumen parrillas

Frecuencia de personas			
Cantidad		Porcentaje	Ponderado
Más de 12 personas = 12	12	3%	0.34
De 2 a 4 personas = 3	3	13%	0.38
De 8 a 12 personas = 10	10	18%	1.76
De 5 a 8 personas = 6.5	6.5	67%	4.34
		Total	6.82

Elaboración: Autores de la Tesis.

El 77% de los encuestados mencionan que estarían dispuestos a pagar por un Kg. De carne premium para parrilla de S/100 a S/199; el 12% menos de 100% y el 12% de S/200 a más; tal como se muestra en la Figura 4.8. Siendo el ticket promedio de compra S/149.62 por Kg de carne premium (ver Tabla 4.6).

Figura 4.8 Rango de precio por Kg de carne premium



Elaboración: Autores de la Tesis.

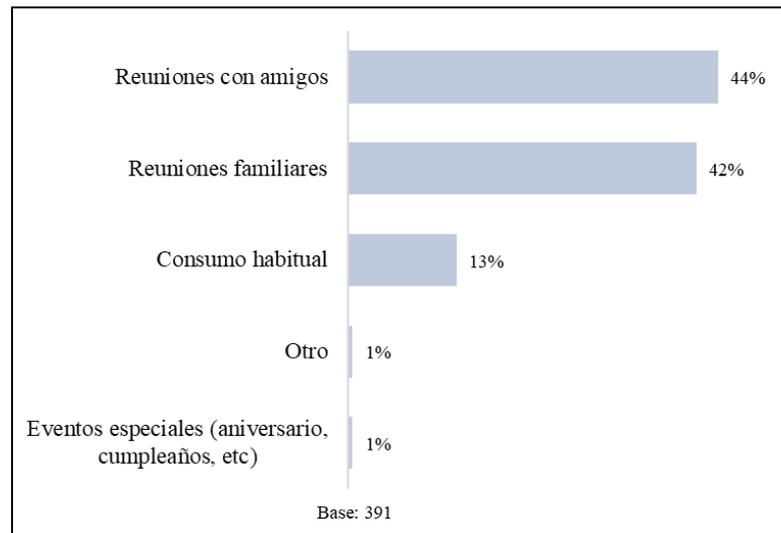
Tabla 4.6 Ticket promedio de compra por Kg de carne premium

Ticket promedio de compra		
Opción	Porcentaje	Ponderado
Hasta S/ 100 = S/100	11.51%	S/.11.51
S/100 a S/199 = S/149.5	76.98%	S/.115.09
Mayor a S/ 200 = S/200	11.51%	S/.23.02
Ticket promedio en cada compra	Ticket promedio	S/.149.62

Elaboración: Autores de la Tesis

El 44% de los encuestados preparan parrillas en reuniones con amigos, el 42% en reuniones familiares; el 13% forma parte de su consumo habitual; tal como se muestra en la Figura 4.9.

Figura 4.9 Ocasiones de consumo de parrilla

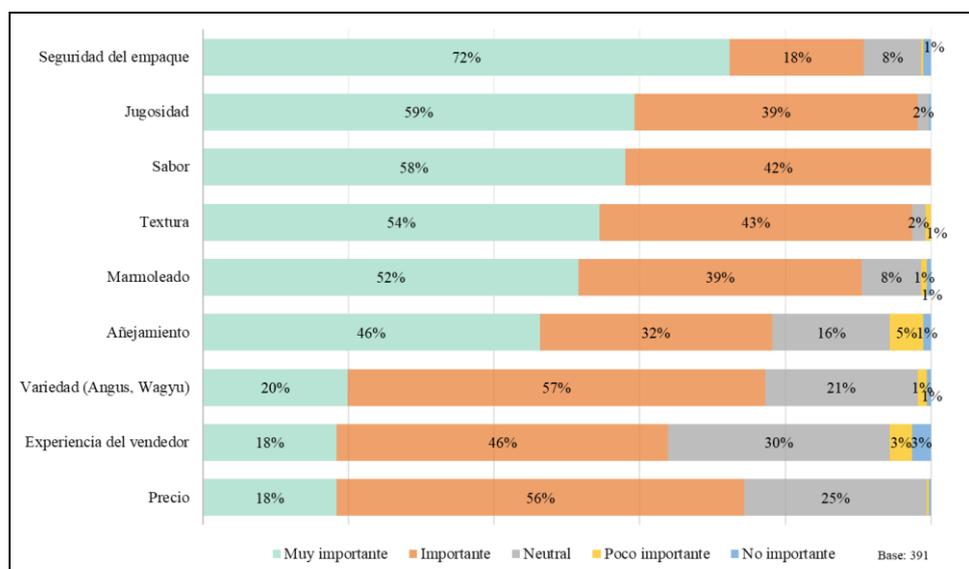


Elaboración: Autores de la Tesis

Se pidió a los encuestados que evaluaran el nivel de importancia de la carne para parrilla al momento de decidir su compra.

El 72% de los encuestados consideran la seguridad del empaque como muy importante; 59% su jugosidad; 58% su sabor; 54% su textura; 52% su marmoleado y 46% su añejamiento. No obstante; el 57% de los encuestados mencionan como importante la variedad (*Augus* y *Wagyu*) y el 56% el precio; tal como se muestra en la Figura 4.10.

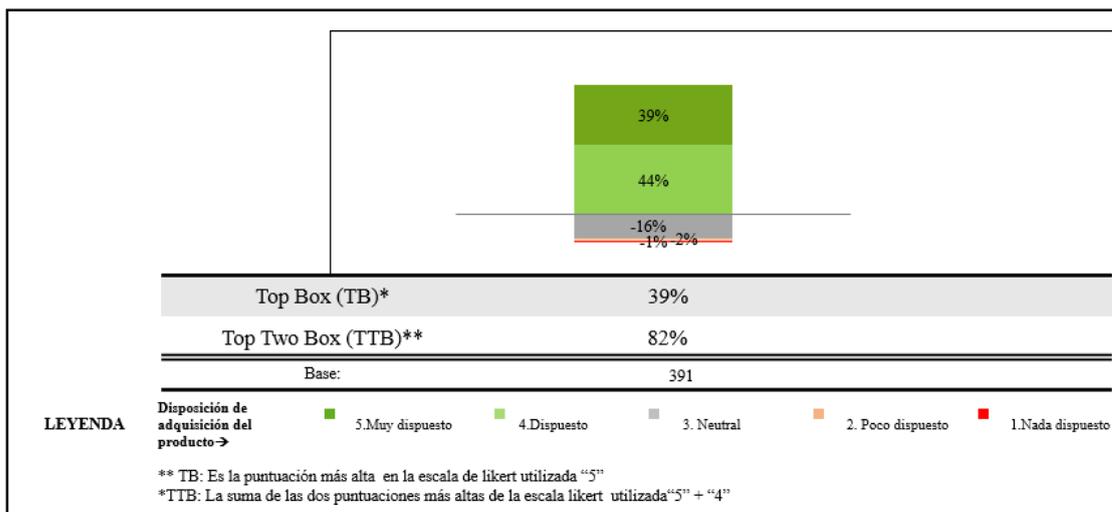
Figura 4.10 Características de carne para parrilla



Elaboración: Autores de la Tesis

Se presentó el concepto de negocio de venta *e-commerce* de “Carne Premium” con servicio de *delivery*; el 39% respondió que estaría muy dispuesto en adquirirlo y el 44% estaría dispuesto; la suma de ambos de disposición por adquirir es del 82% (TTB-Top Two Box (Muy dispuesto + Dispuesto)); tal como se muestra en la Figura 4.11.

Figura 4.11 Nivel de disposición de compra

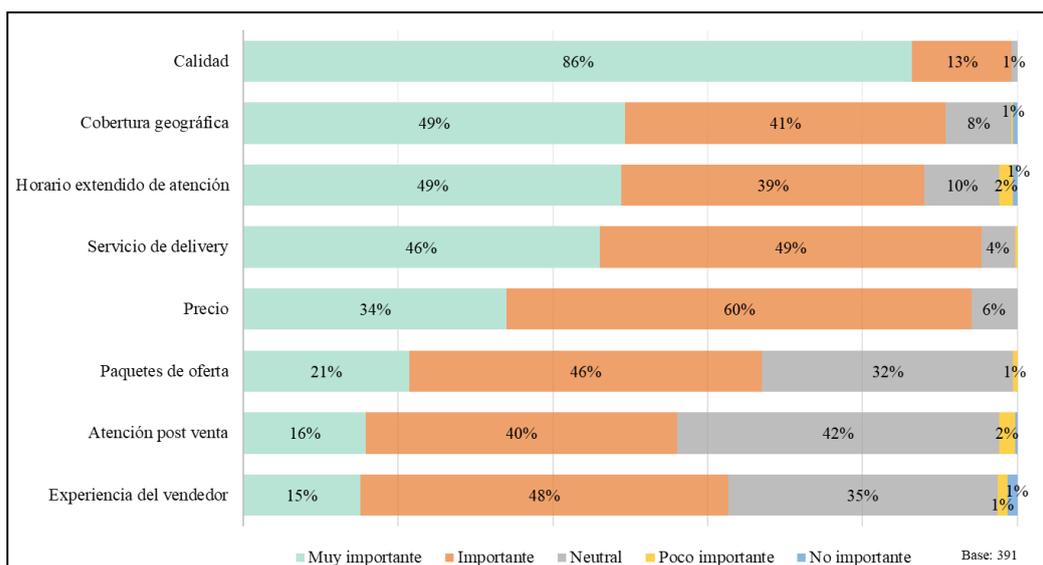


Elaboración: Autores de la Tesis

Una pregunta de la encuesta consistía en evaluar los atributos del servicio de “Carne Premium” con relación a su nivel de importancia.

El 86% de los encuestados consideran la calidad del producto como el primer atributo más importante; 49% indican a la cobertura geográfica; 49% al horario extendido de atención; 46% servicio *delivery*; 34% precio y 21% paquetes de oferta; tal como se muestra en la Figura 4.12.

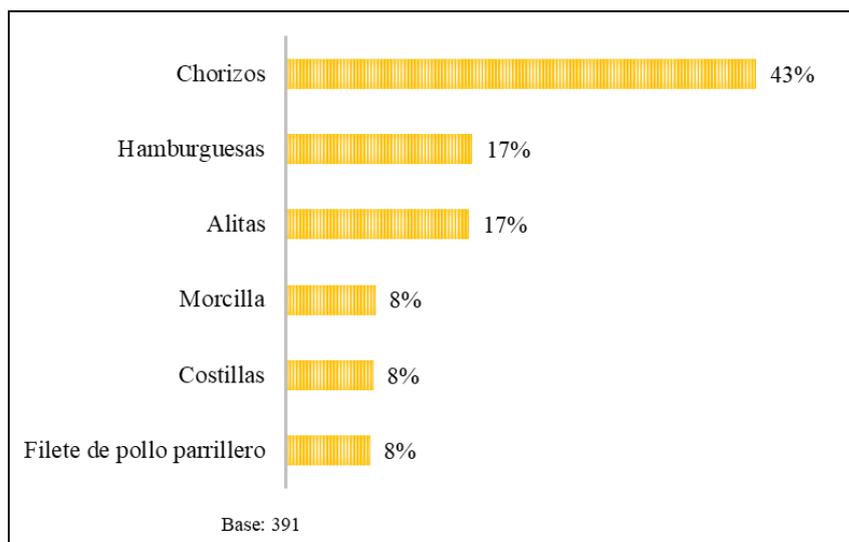
Figura 4.12 Atributos valorados del servicio



Elaboración: Autores de la Tesis

El 43% de los encuestados mencionan que prefieren como producto complementario al chorizo; el 17% hamburguesa; 17% alitas, 8% morcilla y costillas; tal como se muestra en la Figura 4.13.

Figura 4.13 Productos de Complementos



Elaboración: Autores de la Tesis

4.3.3 Conclusiones

El público objetivo son varones, su edad media es de 37 con desviación estándar de 6 años; la edad mínima 28 y la máxima 63. El 34% de ellos viven en Surco, el 24% en Miraflores y San Isidro; y 12% en La Molina. El 61% del público objetivo gana entre S/5,001 y S/10,000 y el 33% más de S/10,000.

El público objetivo prepara parrilla en promedio dos veces al mes y el 50% de ellos se sienten moderadamente satisfechos con la oferta actual.

El público objetivo compra carne para su parrilla en Supermercados (42%); tiendas especializadas (34%) y boutiques de carne (21%).

El público objetivo prepara parrilla para seis personas en promedio por cada evento que hacen (reuniones con amigos 44%; reuniones familiares 42% y consumo habitual 13%). Y ellos están dispuestos a pagar S/149.62 por Kg de Carne Premium.

El público objetivo menciona que al momento de elegir la carne para parrilla da mucha importancia al tipo de corte: (i) Bife Ancho (50%); (ii) Lomo Fino (47%); (iii) Asado de Tira (41%); (iv) Colita de cuadril (38%); (v) entraña (24%).

El público objetivo menciona que las características más importantes que necesita tener una carne para parrilla son las siguientes: (i) seguridad del empaque (72%); (ii) jugosidad (59%); (iii) sabor (58%); (iv) textura (54%); (v) marmoleado (52%) y (vi) añejamiento (46%).

En ese sentido, el *Top Two Box* de 82% es representado por aquellos que tienen la disposición de compra de carne premium por *e-commerce* con servicio de *delivery*. Así mismo, el *Top Box* de 39%, está representado por aquellos que tienen mucha disposición de compra carne premium por *e-commerce* con servicio de *delivery*.

El público objetivo menciona los atributos de servicio más importantes para el concepto de negocio: (i) calidad (86%); (ii) cobertura geográfica (49%); (iii) horario extendido de atención (49%); (iv) servicio de *delivery* (46%); (v) precio (34%) y (vi) paquetes de oferta (21%).

El público objetivo menciona los siguientes productos como los complementos en el servicio ofrecido: (i) chorizos (43%); (ii) hamburguesas (17%); (iii) alitas (17%); (iv) morcilla (8%); (v) costillas (8%) y (vi) filete de pollo parrillero (8%).

CAPÍTULO V ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se establecerá el plan estratégico para la empresa, el cual integrará el análisis del entorno interno y externo de la compañía y las estrategias que serán las directrices que orientarán a la compañía hacia el logro de sus objetivos.

5.1 Análisis externo

En este apartado se procederá al análisis de los factores externos que afectan al plan de negocio. El análisis PESTE permitirá identificar las oportunidades y amenazas al investigar los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos y ecológicos. Esta herramienta del análisis estratégico es el punto de partida para la formulación estratégica del negocio.

5.1.1 Entorno social

Según (APEIM, 2020), en Lima Metropolitana hay 430,802 personas del nivel socioeconómico A que representan el 3.9%. Este sector y su magnitud abre la posibilidad al desarrollo de modelos de negocios orientados al desarrollo de producto premium. También, se debe considerar que debido a la pandemia los peruanos han cambiado sus hábitos de compra por ejemplo según (IPSOS, 2021), el 41% de peruanos que compran por internet lo ha realizado con mayor frecuencia. Así, también Ipsos sostiene que el 28% de peruanos indica haber aumentado la frecuencia de comprar comida para llevar. En ese sentido, el desarrollo de productos para consumo en casa con altos estándares de cuidado sanitarios es fundamental.

5.1.2 Entorno político

La actual crisis del Perú según la (BBC, 2020) indica que en los últimos 4 años el Perú ha tenido 4 presidentes en cuatro años, creando una inestabilidad que ha continuado con los resultados de la primera vuelta electoral de abril 2021. Así también, se debe considerar que los últimos 6 presidentes se han visto envueltos en actos de corrupción, lo cual ha generado una incidencia en el país y que se ha visto demostrado a través de la percepción de los ciudadanos en esta materia. De acuerdo con el Barómetro de las Américas de Latin American Public Opinion Project (IDEHPUCP, 2021), el Perú fue el país de la región más preocupado por el tema de corrupción, muy

por encima de otros temas como la economía, seguridad, la inestabilidad política entre otros. Este mismo resultado, de acuerdo con el (INEI, 2020) se registró durante el semestre julio a diciembre de 2019, cuando la corrupción se convirtió en el principal problema el país con un 62.1%.

Con la elección y proclamación del candidato de la Izquierda el Señor Pedro Castillo Terrones del partido político Perú Libre en las elecciones del 2021 se mantiene los escenarios de inestabilidad política y de enfrentamiento con el Congreso de la República en el cual el partido del presidente no tiene mayoría. Esta turbulencia se mantendrá los próximos años por la marcada tendencia populista del partido ganador afectando los entornos económicos y sociales.

5.1.3 Entorno económico

Para analizar el sector económico se canalizará las variables de: Índice de precio al consumidor (IPC), variaciones del tipo de cambio del dólar, variación del Producto Bruto interno (PBI) y de las perspectivas macroeconómicas del Banco Central de Reserva del Perú.

Con respecto al índice de precios al consumidor IPC según (INEI, 2021) la variación anualizada IPC de Lima Metropolitana de abril 2021 vs 2020 fue de 2.38%, tal como se muestra en la Figura 5.1.

Figura 5.1 Variación porcentual anualizada del Índice de Precios.



Fuente: (INEI, 2021)

Con respecto al tipo de cambio, (INEI, 2021) en la Figura 5.2 muestra que el tipo de cambio promedio de compra y venta interbancario oficial de soles por US dólar de agosto 2021 vs 2020 ha experimentado una variación de 14.66% presentando depreciación del sol frente al dólar, este escenario afecta el costo de producto a comercializar.

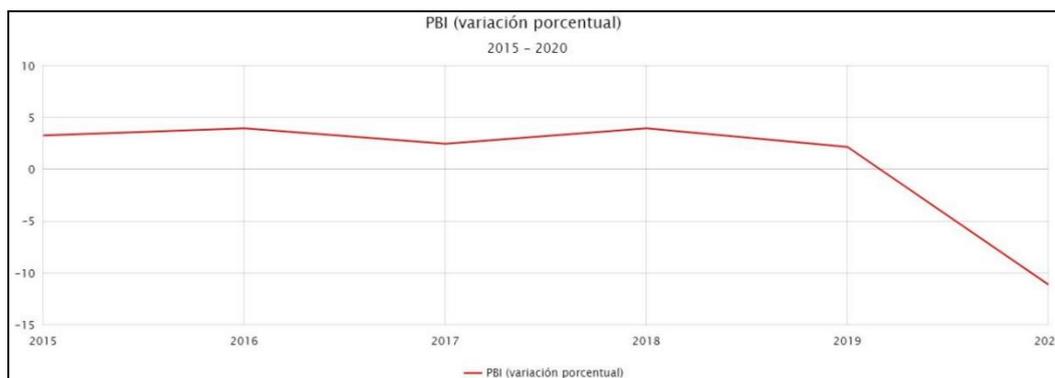
Figura 5.2 Variación porcentual anualizada del tipo de cambio



Fuente: (INEI, 2021)

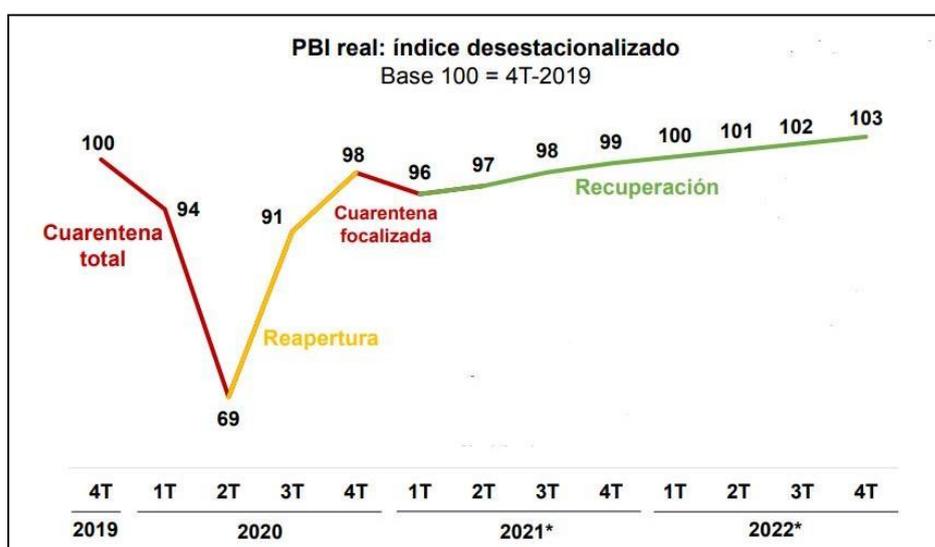
Según el (BCRP, 2020), la pandemia ha producido la contracción del PBI en el 2020 de -11.1% tal como se muestra en la Figura 5.3. Por otro lado, (BCRP, 2020) en el reporte de panorama actual y proyecciones macroeconómicas indica que durante el 1er trimestre la recuperación económica se vio afectada por las nuevas medidas para contener la pandemia, pero se espera que el PBI retome ritmo de crecimiento alcanzando niveles pre pandemia en el primer trimestre 2022.

Figura 5.3 Variación porcentual del PBI.



Fuente: (BCRP, 2020)

Figura 5.4 PBI Real: Índice Desestacionalizado.



Fuente: (BCRP, 2021)

Finalmente, en la Figura 5.5 correspondiente a los resultados de la encuesta de expectativas macroeconómicas, el BCRP menciona que la expectativa de los agentes macroeconómicos muestra una ligera recuperación debido a los anuncios de levantamiento de restricciones y anuncio de procesos de vacunación.

Figura 5.5 Resultados de la encuesta de Expectativas Macroeconómicas.

Resultados de la Encuesta de Expectativas Macroeconómicas					
	Diciembre 2019	Marzo 2020	Diciembre 2020	Enero 2021	Febrero 2021
EXPECTATIVA DE:					
LA ECONOMÍA A 3 MESES	50,8	21,8	49,5	41,2	▲ 44,2
LA ECONOMÍA A 12 MESES	61,5	41,5	65,4	61,1	▼ 60,7
EL SECTOR A 3 MESES	51,5	28,5	49,7	44,8	▲ 47,0
EL SECTOR A 12 MESES	61,5	43,4	64,3	61,2	▼ 61,1
LA SITUACIÓN DE SU EMPRESA A 3 MESES	56,1	28,3	52,8	45,5	▲ 49,3
LA SITUACIÓN DE SU EMPRESA A 12 MESES	66,6	46,4	69,0	62,7	▲ 65,1
DEMANDA DE SUS PRODUCTOS A 3 MESES	55,1	30,7	53,6	48,4	▲ 50,5
DEMANDA DE SUS PRODUCTOS A 12 MESES	68,0	47,4	70,3	64,3	▲ 65,1
CONTRATACIÓN DE PERSONAL A 3 MESES	48,6	35,9	44,9	43,3	▲ 46,8
CONTRATACIÓN DE PERSONAL A 12 MESES	54,0	39,6	53,5	52,0	▲ 54,7
INVERSIÓN DE SU EMPRESA A 3 MESES	51,3	29,9	45,8	44,3	▲ 46,3
INVERSIÓN DE SU EMPRESA A 12 MESES	59,3	40,0	57,3	54,7	▲ 56,6

Fuente: (BCRP, 2021)

5.1.4 Entorno tecnológico

El comercio ha evolucionado desde el inicio de la pandemia marzo 2020 y los patrones de compra han cambiado. Según (IPSOS, 2021), el 41% de peruanos indica haber aumentado la frecuencia de compra vía online. Por otro lado, de acuerdo con (APEIM, 2020), el 100% de hogares en el NSE A tiene conexión de internet, el 99.7% de hogares tiene telefonía celular. Todas estas variables de compra y conectividad hacen posible que negocios con entrega a domicilio tengan una proyección favorable.

Asimismo, con el uso cada vez más frecuente de las herramientas tecnológicas también se incrementa el flujo de información sensible de carácter personal a través de estos medios, situación por la cual existe más control de los organismos reguladores para garantizar el derecho de la protección de datos personales. En el Perú se encuentra contemplada por la Ley N° 29733 (El Peruano, 2011).

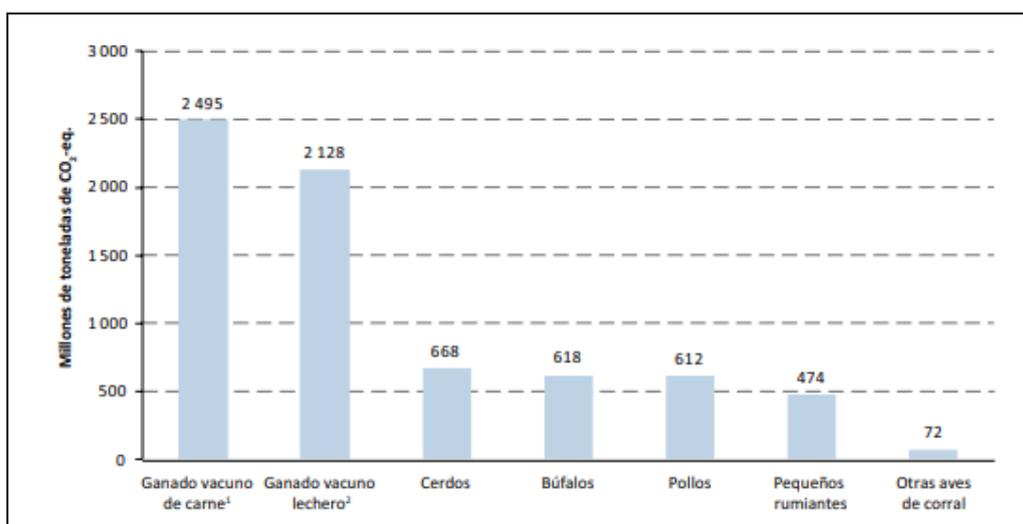
5.1.5 Entorno ecológico

Según la (FAO, 2013), el sector de la ganadería tiene un alto impacto en los cambios climáticos con unas emisiones de gases de efecto invernadero a lo largo de las cadenas de suministro estimadas en 7,1 giga toneladas de CO2 equivalentes por año, que representan el 14,5% de todas las emisiones inducidas por el ser humano. Por otro lado, el consumo de combustibles fósiles a lo largo de la cadena de suministro representa el alrededor del 20% de las emisiones. En la Figura 5.6 se puede visualizar

las estimaciones globales por especies donde el ganado vacuno es el de mayor impacto con 2,495 millones de toneladas de CO₂. El impacto del negocio relacionado a las carnes tiene que considerar estas variables para el desarrollo de su estrategia.

La tendencia global por el uso de empaques ecológicos seguirá creciendo, se tiene ejemplos de envases biodegradables, reciclables, y envases compostables. En el Perú, en el 2018, se promulgó la Ley N°30884 que regula el plástico de un solo uso y también el uso de los recipientes y envases descartables. (El Peruano, 2018). Finalmente, en la encuesta realizada por Ipsos muestra que el 85% de encuestados manifiesta preocupación por el uso de productos desechables no reciclables (IPSOS, 2019).

Figura 5.6 Estimaciones Globales por Especies.



Fuente: (FAO, 2013)

5.2 Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter

5.2.1 Poder de negociación de los proveedores

Actualmente, *Impelsa* es el importador oficial de carne *Certified Angus Beef* en el Perú. Si bien existen otros importadores de carne Angus, como *Oregon Foods*, Supermercados Peruanos, entre otros, el volumen que maneja dicha empresa la coloca en una posición ventajosa respecto al resto de importadores ya que, por un lado, maneja la escala para ser competitivos en precio prácticamente sin competencia directa y, además, es la única que tiene dentro de su oferta la calidad USDA Prime. Por ello, en el presente plan de negocios se buscará importar directamente estas calidades de carne

a partir del cuarto año de operación, de manera que se maneje una no dependencia de importador local.

Respecto a la carne *Wagyu*, su importación es considerablemente menor y el costo del insumo es bastante elevado debido a la escasez de producto. Existen algunas empresas que están importando directamente la carne *Wagyu* estadounidense a *Snake River Farms* y a *Hassell Cattle Company*. Sin embargo, no se ha observado un volumen de ventas significativo y los precios son altos debido al poco margen que dejan las importaciones pequeñas.

5.2.2 Poder de negociación de los clientes

Al no existir en la actualidad una oferta extendida de empresas que ofrezcan una disponibilidad suficiente de carne premium a través del canal *e-commerce* y que además ofrezcan un servicio *delivery*, la variedad de cortes que se pueden ofrecer resulta insuficiente, y, además, la diferenciación del producto en términos de calidad no deja espacio al público objetivo para negociar el precio.

5.2.3 Amenaza de nuevos competidores

Durante la presente investigación, se ha hallado nuevos competidores que ofrecen carne premium a través de catálogos virtuales, aplicaciones móviles como WhatsApp y redes sociales como Facebook e Instagram que sí cuentan con servicios de *delivery* propio o a través de las plataformas de entrega *on-demand* tales como *Rappi* y *PedidosYa*. La ventaja competitiva es que la gran mayoría, al no contar con un dominio propio, no ofrece una pasarela de pagos con tarjeta de crédito. Su transaccionalidad de basa en transferencias bancarias directas o vía pasarelas de pago, tales como Yape, Plin, entre otras.

Lo anterior, también evidencia una falta de integración entre sus stocks y la oferta al público objetivo, pudiendo este solicitar un producto que figure en el catálogo en formato PDF, pero que ya no se encuentre dentro del inventario.

5.2.4 Amenaza de servicios sustitutos

Los restaurantes con delivery serían un tipo de servicio sustituto. De forma más directa los restaurantes de carne e indirecta los que brindan servicio de entrega a domicilio pero que ofrecen otro tipo de comida, como italiana, japonesa, chifa, pollo a la brasa, etc.

El adquirir productos premium para parrilla en los supermercados o carnicerías con puerta a la calle también podrían considerarse servicios sustitutos, ya que si bien es son los mismos productos, el canal es distinto.

5.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

Los supermercados mantienen un público cautivo y presentan una rivalidad permanente entre ellos, a través de ofertas, tarjetas de fidelización, entre otras acciones propias del canal moderno.

Las empresas *delivery* que ofrecen productos de parrilla premium compiten entre sí con promociones y packs personalizados para cada grupo que mantienen cautivo en cada red social donde tienen presencia, o bien ofrecen el servicio de entrega de forma gratuita a partir de cierto monto de compra. También suelen enviar gratuitamente los nuevos productos que ingresan al portafolio a los integrantes más reconocidos o influyentes en cada red social, buscando ser recomendados. Finalmente, utilizan la técnica del sorteo como herramienta de branding cada cierto tiempo.

5.3 Evaluación de factores externos. Matriz EFE

Ver Tabla 5.1.

5.3.1 Oportunidades

- A. Incremento de importación de carne cortes finos
- B. Pocas tiendas Especializadas en cortes premium
- C. Proyección del Crecimiento del PBI
- D. Incremento de Frecuencia de compra por internet
- E. Clientes en busca de mejor oferta y nuevas experiencias

5.3.2 Amenazas

- A. Inestabilidad política actual.
- B. Crecimiento del canal retail en la venta de carne premium.
- C. Devaluación del sol respecto al dólar.
- D. Leyes de protección medioambiental que afecten la industria ganadera para el consumo.
- E. Cambios en la libre importación de productos cárnicos.

Tabla 5.1 Matriz EFE.

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades	65%		
A. Incremento de importación de carne cortes finos.	0.1	3	0.3
B. Pocas tiendas Especializadas en cortes premium.	0.2	4	0.8
C. Proyección del Crecimiento del PBI.	0.05	3	0.15
D. Incremento de Frecuencia de compra por internet.	0.2	4	0.8
E. Clientes en busca de mejor oferta y nuevas experiencias.	0.1	4	0.4
Amenazas	35%		
A. La inestabilidad política actual.	0.1	1	0.1
B. Crecimiento del canal retail en la venta de carne premium.	0.05	2	0.1
C. Devaluación del sol respecto al dólar.	0.1	1	0.1
D. Leyes de protección medioambiental que afecten la industria ganadera para el consumo.	0.05	2	0.1
E. Cambios en la libre importación de productos cárnicos.	0.05	2	0.1
Total	100%		2.95

Elaboración: Autores de la Tesis

5.4 Análisis interno

En este apartado se identificarán los factores internos de nuestra propuesta de negocio, con la finalidad de cumplir los siguientes objetivos:

- Establecer la visión y misión corporativa de la empresa, las cuales guiarán su desarrollo durante los primeros 7 años de operación.

- Formular los objetivos estratégicos de la empresa, los cuales establecer los lineamientos para el desarrollo de la empresa durante los primeros 7 años de operación.
- Determinar los lineamientos estratégicos para alcanzar los objetivos de la empresa.
- Descripción del mercado existente y establecimiento del posicionamiento de la empresa en el entorno competitivo, tomando provecho de sus fortalezas y oportunidades y mitigando el efecto adverso de posibles riesgos y debilidades.

5.4.1 Visión

Ser la mejor experiencia *e-commerce* de carnes y productos premium para consumo en parrilla.

5.4.2 Misión

Facilitar la venta y servicio de *delivery* de productos premium relacionados al consumo en parrilla, a través de la implementación de un *e-commerce* especializado.

5.4.3 Valores corporativos

- Compromiso. Ser capaces de honrar la confianza depositada por parte de los clientes.
- Confianza. Garantizar la más alta calidad de sus productos y servicios.
- Integridad. Actuar con honestidad, responsabilidad y siempre con un trato respetuoso hacia la comunidad.

5.4.4 Objetivos estratégicos

- Posicionar la empresa como la mejor experiencia *e-commerce* de productos cárnicos certificados *High Choice* y *Prime*.
- Asegurar un crecimiento sostenible y progresivo a través del servicio y la experiencia al cliente.
- Recuperar la inversión realizada durante los tres primeros años de operación.

5.5 Evaluación de los factores internos. Matriz EFL.

Ver Tabla 5.2

5.5.1 Fortalezas

- A. Conocimiento de la industria cárnica y del canal retail *e-commerce*.
- B. Know how en comercialización de productos cárnicos premium y de certificación como la USDA Prime.
- C. Relacionamiento con chefs y expertos referentes en el ámbito de la gastronomía.
- E. Plataforma de productos premium y certificados relacionados al consumo en parrilla.
- F. Plataforma de servicios complementarios que brinden soporte y asesoría a los clientes en la realización de la parrilla.
- G. Plataforma tecnológica *e-commerce* con diseño innovador y responsive que permita acercar a los clientes hacia el producto y los servicios; además realizar transacciones de manera efectiva.

5.5.2 Debilidades

- A. Baja imagen y posicionamiento de la empresa en el mercado.
- B. Elevado tiempo de importación de los productos cárnicos por parte de los proveedores internacionales.
- C. Alta dependencia de la empresa con los proveedores de productos cárnicos.
- D. Alto de nivel de inversión para la implementación de maquinaria y equipo; así como de contratación de personal clave para la conservación y tratamiento de los productos.
- E. Baja disponibilidad de recursos clave para el desarrollo e implementación de la infraestructura tecnológica para la plataforma *e-commerce*.

Tabla 5.2 Matriz EFL.

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas	60.00%		
A. Conocimiento de la industria cárnica y del canal retail e-commerce.	0.12	4	0.48
B. Know how en comercialización de productos cárnicos premium.	0.15	5	0.75
C. Relacionamiento con chefs y expertos referentes en el ámbito de la gastronomía.	0.1	3	0.3
D. Plataforma de productos premium y certificados relacionados al consumo en parrilla.	0.1	3	0.3
E. Plataforma de servicios complementarios que brinden soporte y asesoría a los clientes en la realización de la parrilla.	0.06	2	0.12
F. Plataforma tecnológica e-commerce con diseño innovador y responsive.	0.07	2	0.14
Debilidades	40.00%		
A. Ser una empresa nueva en el mercado.	0.05	2	0.1
B. Tiempo elevado para la importación de los productos cárnicos por parte de los proveedores internacionales.	0.05	2	0.1
C. Alta dependencia de la empresa con los proveedores de productos cárnicos.	0.15	2	0.3
D. Alto de nivel de inversión para la implementación de maquinaria y equipo; así como de contratación de personal clave para la conservación y tratamiento de los productos.	0.05	1	0.05
E. Baja disponibilidad de recursos clave para el desarrollo e implementación de la infraestructura tecnológica para la plataforma <i>e-commerce</i> .	0.1	2	0.2
Totales	100%		2.84

Elaboración: Autores de la Tesis.

5.6 FODA Cruzado

Tabla 5.3 Matriz FODA Cruzado.

	<p>Fortalezas:</p> <p>F1: Conocimiento de la industria cárnica y del canal retail e-commerce.</p> <p>F2: Know how en comercialización de productos cárnicos premium y de certificación como la USDA Prime.</p> <p>F3: Relacionamiento con chefs y expertos referentes en el ámbito de la gastronomía.</p> <p>F4: Plataforma de productos premium y certificados relacionados al consumo en parrilla.</p> <p>F5: Plataforma de servicios complementarios que brinden soporte y asesoría a los clientes en la realización de la parrilla.</p> <p>F6: Plataforma tecnológica e-commerce con diseño innovador y responsive que permita acercar a los clientes hacia el producto y los servicios y además realizar transacciones de manera efectiva.</p>	<p>Debilidades:</p> <p>D1: Baja imagen y posicionamiento de la empresa en el mercado.</p> <p>D2: Elevado tiempo de importación de los productos cárnicos por parte de los proveedores internacionales.</p> <p>D3: Alta dependencia de la empresa con los proveedores de productos cárnicos.</p> <p>D4: Alto de nivel de inversión para la implementación de maquinaria y equipo; así como de contratación de personal clave para la conservación y tratamiento de los productos.</p> <p>D5: Baja disponibilidad de recursos clave para el desarrollo e implementación de la infraestructura tecnológica para la plataforma e-commerce.</p>
<p>Amenazas:</p> <p>A1: Inestabilidad política actual</p> <p>A2: Crecimiento del canal retail en la venta de carne premium.</p> <p>A3: Devaluación del sol respecto al dólar.</p> <p>A4: Leyes de protección medioambiental que afecten la industria ganadera para el consumo.</p> <p>A5: Cambios en la libre importación de productos cárnicos y/o incremento de los aranceles vigentes.</p>	<p>Estrategias FA:</p> <p>F1A5: Internacionalización del modelo de negocio en países que presentes mejores condiciones económicas.</p> <p>F6A2: Especialización en opciones de carne de distintas calidades certificadas y disponibilidad de los productos.</p> <p>F6A4: Comunicar a través de la plataforma y redes sociales el compromiso medioambiental y cumplimiento de las leyes que afectan la industria ganadera.</p>	<p>Estrategias DA:</p> <p>D1A2: Importación directa a los productores: Wagyu International, Black Hawk Farms, Snake River Farms, etc.</p> <p>D4A3: Cobertura del financiamiento mediante forward o swaps para la compra de la maquinaria y equipo necesario, para mitigar la volatilidad monetaria.</p> <p>D2A2: Aumento de capital de trabajo en la inversión de los productos premium, para garantizar la disponibilidad.</p>

Oportunidades:	Estrategias FO:	Estrategias DO:
O1: Incremento de importación de carne cortes finos.	F604: Estrategia de marketing digital que dirija al público objetivo a la plataforma e-commerce.	D301: Importación directa a los productores: Wagyu International, Black Hawk Farms, Snake River Farms, etc.
O2: Pocas tiendas especializadas en cortes premium.	F402: Especialización en opciones de carne de distintas calidades certificadas y disponibilidad de los productos.	D102: Estrategia de marketing digital que dirija al público objetivo a la plataforma e-commerce.
O3: Proyección del crecimiento del PBI.	F305: Estrategia de marketing experiencial a través del desarrollo de experiencias vivenciales con chefs y expertos en el sector cárnico.	D204: Aumento de capital de trabajo en la inversión de los productos premium, para garantizar la disponibilidad.
O4: Incremento de frecuencia de compra por internet.		
O5: Clientes en busca de mejor oferta y nuevas experiencias.		

Elaboración: Autores de la Tesis

5.7 Estrategia y ventaja competitiva

La estrategia genérica que se plantea para este plan de negocios está basada en sus ventajas competitivas enfocándose principalmente en la diferenciación y segmentación. En ese sentido, la diferenciación está orientada en ofrecer el mejor servicio y una propuesta de valor que cubra las expectativas que los posibles clientes valoren y, por otro lado, limite a los competidores en tratar de imitar. (Arbaiza, 2020).

Desde otro enfoque estratégico, de acuerdo con (Ortiz & Portales, 2010, como se citó en Arbaiza, 2020) la estrategia conocida como de enfoque o concentración se basa en “centrar los esfuerzos de la empresa en un solo segmento del mercado, en un nicho muy específico del mismo. Esta estrategia procura dar un servicio excelente a sus clientes selectos”.

Por lo tanto, la estrategia genérica aplicada en el plan de negocios será de enfoque en un nicho específico y diferenciación. La segmentación, por un lado, debido a la concentración de los productos y servicios en el segmento de mercado de productos premium para parrilla del nivel socioeconómico A de la zona 7 de Lima Metropolitana.

En cuanto a la diferenciación del plan de negocio, esta supone una entrega dentro de las 24 horas de realizado el pedido y asegurando la entrega del producto manteniendo la cadena de frío gracias al uso de empaques de tipo *SkinPack* que será trasladado usando cajas de Tecnopor con gel refrigerante que mantenga las características idóneas para la conservación adecuada del producto.

Así mismo, considerando que esta estrategia de diferenciación segmentada supone dirigirse a un público objetivo exigente y con altos estándares de consumo, así como de la percepción del producto y servicio; como estrategia específica se buscará medir la satisfacción del cliente mediante técnicas de CRM (*Customer Relationship Management*) tales como CSAT (*Customer Satisfaction Score*) basada en una escala de números, emoticones y estrellas donde el cliente califique el servicio brindado.

Otra estrategia específica que perseguirá este plan de negocios es de lograr la recompra, la misma que se propiciará mediante acciones de envío de contenido informativo y educacional relacionados a la parrilla y se medirá a través de la tasa de repetición de compra con la finalidad de evaluar la retención de clientes.

5.8 Conclusiones

Los resultados preliminares del análisis externo muestran una tendencia y resultados favorables para la implementación del modelo de negocio si se consideran las oportunidades y amenazas del macro entorno, sin embargo, se considera prudente validar lo encontrado con los resultados de la investigación de mercado que brindará información complementaria para el análisis y desarrollo del proyecto.

De acuerdo con el análisis interno, se observa que las fortalezas encontradas son mayores que las debilidades. No obstante, es importante contemplar la alta dependencia que se tiene del proveedor de carne premium existente en el mercado. Especialmente, al inicio del proyecto.

CAPÍTULO VI MODELO DE NEGOCIO

6.1 Modelo de Negocio

El modelo de negocio relacionado con la comercialización de productos cárnicos bajo la certificación USDA *High Choice* y *Prime*, así como productos relacionados y complementarios al consumo en parrilla y a través de una Plataforma *E-commerce*. Para el desarrollo se ha utilizado la metodología del lienzo del modelo de negocio *Canvas* cuyos componentes se desarrollan a continuación. Esta dinámica también se puede apreciar en la Figura 6.1.

6.1.1 Segmentos de clientes

El segmento de clientes al cual se dirige el negocio está conformado por hombres pertenecientes al NSE A, con residencia en Lima Moderna, denominada también por (APEIM, 2020) como la zona 7 conformada por los distritos La Molina, Surco, Miraflores, San Isidro y San Borja. La característica de este segmento corresponde a la de consumidores que preparan frecuentemente parrilla. Este grupo de personas busca experiencias y productos premium, tanto en lo relacionado a la calidad y sabor de la carne; y que además les brinde una garantía de alta calidad como es el caso de la certificación USDA Choice y Prime, junto con ello buscan también productos complementarios alrededor de la experiencia parrillera como es el caso del vino, cervezas artesanales, entre otros.

6.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor del plan de negocio se sostiene en brindar un servicio diferenciado de venta de productos premium y certificados relacionados al consumo en parrilla, dirigidos a consumidores que preparan frecuentemente parrilla y que valoran productos con altos estándares de calidad y exclusividad.

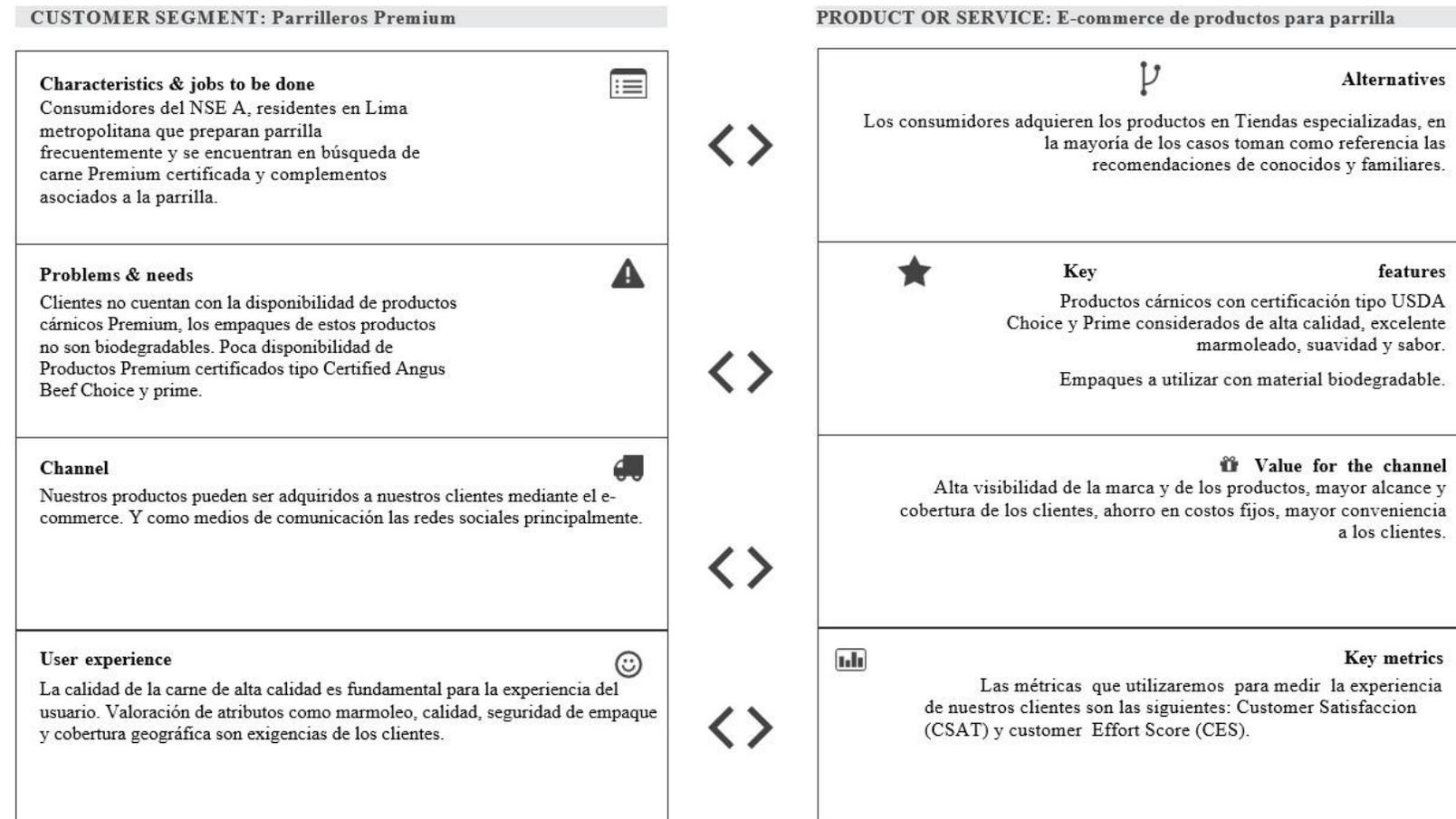
De esta manera, los productos serán comercializados a través de una plataforma *E-commerce*, ofreciendo los cortes de mayor demanda y con la garantía de certificación internacional USDA *High Choice* y *Prime*. Así mismo, se ofrecerá un servicio de entrega dentro del mismo día y manteniendo la cadena de frío para una adecuada conservación del producto hasta la entrega del producto al cliente final y del uso de

empaques biodegradables, considerando el desarrollo de empaques prácticos y seguros como es el caso de la tecnología “Skin Pack” que complementa la conservación del producto sin dañar el medio ambiente.

La propuesta de valor incluye información complementaria en torno a la preparación de la parrilla, la conservación de la carne, las bondades de la calidad y certificación USDA *High Choice* y *Premium* a través de sus canales de comunicación y redes sociales, haciendo uso de la tecnología QR adherida al empaque del producto. El desarrollo de la propuesta de valor se encuentra detallada en el *Product Market Fit*, el cual se muestra en la Figura 6.1. (The Business Model Analyst, s.f).

Figura 6.1 Product Market Fit Canvas

Product-Market Fit Canvas



Fuente: Adaptado de (The Business Model Analyst, s.f)
 Elaboración: Autores de la tesis.

6.1.3 Canales

El canal de venta será el *e-commerce* de la empresa. La entrega de los productos se realizará a través de la modalidad *delivery* que ofrece el mercado a través de la empresa PedidosYa. Por otro lado también, se usarán redes sociales como canal comunicacional complementario.

6.1.4 Relaciones con clientes

La comunicación y relacionamiento con los clientes se llevará a cabo a través de distintas plataformas virtuales, cada una con objetivos distintos.

Se usará códigos de información QR adheridos al empaque con la finalidad de que el cliente pueda escanearlo y redirigirse en primer lugar a la plataforma *E-commerce* y encontrar información relacionada a la carne *USDA Choice* y *Premium*, se compartirán videos de cómo preparar distintos tipos de carne a la parrilla, en los distintos formatos existentes de parrilla en el mercado, así como recetas, entrevistas con líderes de opinión y chefs que compartan *tips*.

Asimismo, se utilizará la plataforma Facebook para comunicar las novedades e información relevante de una manera que se integre a la audiencia y les permita compartir contenido, promoviendo la formación de comunidades virtuales y grupos, permitiendo la interacción entre ellos.

En Instagram también se comunicará información relevante, pero desde el punto de vista del *lifestyle* del mundo parrillero, cuidando la estética de las publicaciones o posts y mostrando *tips* o a personajes de interés en las historias.

6.1.5 Actividades clave

Se ha identificado como una actividad clave a la venta de productos exclusivos y certificados, los mismos que portarán la certificación de la calidad de los productos tales como *USDA Choice* y *Prime* de los Estados Unidos, como también productos complementarios como chorizos, alitas, hamburguesas, costillas, filete de pollo parrillero y morcillas. En ese sentido la propuesta incluye el servicio de *delivery*

diferenciado con la finalidad de entregar los productos garantizando la experiencia de compra del usuario.

Otra de las actividades clave, es la entrega de información y enseñanza en parrilla desde la experiencia de los autores de la tesis, así como también de expertos parrilleros que compartan el conocimiento esencial de la preparación y realización de una parrilla con todos sus ingredientes e insumos indispensables mostrados a través del *e-commerce*. En cuanto al servicio post venta y gestión de relaciones con clientes, se realizarán todas las acciones necesarias para garantizar la mejor experiencia de compra desde el inicio de la búsqueda de los productos y empaques novedosos, encontrar la información adecuada y precisa en la plataforma *e-commerce*. Así mismo esto incluye hacer el seguimiento al cliente para conocer su experiencia a lo largo de toda la compra y eventualmente solucionar alguna necesidad no satisfecha mediante políticas de devoluciones.

6.1.6 Recursos clave

6.1.6.1 Infraestructura física

Se contará con un local que disponga de la estructura bien definida para la operatividad, así como de una oficina administrativa. En este aspecto es indispensable contar con equipos de refrigeración que soporte la demanda de productos cárnicos y complementos; por otro lado, una zona seca para almacenar los productos que no requieran refrigeración como los suministros para la distribución; además de herramientas de trabajo y equipamiento complementarios, balanza etiquetadora, máquina de film, selladora al vacío para muestras, utensilios, computadora, caja registradora, mesas de trabajo de acero inoxidable, bandejas.

6.1.6.2 Arquitectura tecnológica

El desarrollo de una plataforma *e-commerce* es fundamental para el funcionamiento de la operación y trazabilidad de las operaciones y demanda de los productos, que será lograda con la ayuda y soporte de expertos desarrolladores desde el diseño, la lógica de la personalización de la tienda virtual de acuerdo con las necesidades y objetivos de la propuesta; así como también la contemplación de los medios de pago. Este desarrollo

será tercerizado y debe estar alineado a los objetivos de marketing de contenidos para lograr la visibilidad de la tienda virtual.

6.1.7 Socios clave

La comercialización de los productos de alto valor para parrillas tiene certificaciones que lo garantiza la USDA, que es el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos. Es por ello, que será clave el establecimiento de relaciones comerciales con el proveedor autorizado para la importación de cortes de calidad *High Choice* y *Prime* de la marca *Certified Angus Beef*. En el Perú el importador autorizado es Inversiones Pecuarias Lurín S.A (*Inpelsa*).

Así mismo, en este modelo de negocio se buscará establecer una relación directa con los proveedores de carne de los Estados Unidos, para importar directamente los productos de la calidad requerida y certificados bajo el sello USDA hacia el cuarto año de operación, no necesitando de esta manera un importador intermediario de ese periodo en adelante.

Por otro lado, en cuanto al aseguramiento de la distribución de los servicios *delivery* se establecerá una alianza estratégica con *PedidosYa* los cuales serán clave para la entrega de los productos al cliente. Por otro lado, y para los fines del desarrollo del *e-commerce*, será esencial contar con el apoyo de un proveedor con la experiencia y conocimiento en el área que permita cumplir con los objetivos tecnológicos. Finalmente, para garantizar la cadena de frío de los productos desde el almacenamiento y conservación, será necesario los servicios de proveedor especializado en mantenimiento en equipos de refrigeración.

6.1.8 Estructura de costos

Los costos asociados al plan de negocio, están conformados por los costos de las carnes bajo la certificación *USDA Choice* y *Prime*, costos del personal requerido para las actividades de operación y administración del negocio, el costo de los equipos para la conservación de la carne, la infraestructura tecnológica a utilizarse para la disposición del *E-commerce*, las gastos de alquiler de local y mantenimiento; así como los gastos de marketing y ventas y de posicionamiento de la marca y de los gastos operativos

necesarios para la continuidad del negocio que permita tener los márgenes que requiera el negocio.

6.1.9 Fuentes de ingreso

El flujo de ingresos para el presente modelo de negocio proviene de dos fuentes. En primer lugar, la venta de los productos cárnicos certificados USDA *High Choice* y *Prime* relacionados al consumo en parrilla a través de la plataforma *E-commerce*. En segundo lugar, ingresos provenientes de los productos complementarios para la realización de la parrilla como es el caso de chorizos, alitas de pollo en salsa y hamburguesas de carne *Angus*, tal como se muestra en la Figura 6.2.

Figura 6.2 Lienzo del Modelo de Negocio Lean Canvas

<p>Socios clave </p> <p>Proveedores nacionales (Inpelsa) y/o extranjeros de productos cárnicos de alta calidad y certificados. Proveedores de servicios de última milla. Técnicos especializados de refrigeración y de servicios de refrigeración. Proveedores especialistas en desarrollo e-commerce. Chefs y personalidades referentes en el ámbito de la cocina. Influencers gastronómicos.</p>	<p>Actividades clave </p> <p>Venta de productos exclusivos y certificados. Asegurar la distribución hasta el cliente final. Servicio post venta y gestión de relaciones con clientes</p> <hr/> <p>Recursos Clave </p> <p>Infraestructura física: Oficina administrativa e instalaciones operativas. Arquitectura tecnológica: Plataforma e-commerce. Productos exclusivos y certificados Personal Administrativo y Operativo. Especialistas en Marketing y Desarrolladores Tecnológicos.</p>	<p>Propuesta de valor </p> <p>Productos de carne exclusivos, de alta calidad y certificados Desarrollo de una plataforma e-commerce. Servicio delivery diferenciado, entregando el producto el mismo día y manteniendo la cadena de frío hasta la entrega del producto. Embalajes biodegradables que conserven el producto y no dañen al medio ambiente. Uso de QR insertado al empaque del producto.</p>	<p>Relaciones con clientes </p> <p>Comunicación y relacionamiento con clientes a través de plataformas virtuales y RRSS. Información complementaria de los productos usando tecnología QR. Recetas, entrevistas y reseñas entorno a la parrilla a través del e-commerce.</p> <hr/> <p>Canales </p> <p>E-commerce propio. Marketplace en Redes Sociales: Facebook, Instagram WhatsApp Business.</p>	<p>Segmentos de Clientes </p> <p>Hombres del NSE A Residentes en Lima Metropolitana Zona 7. Consumidores que preparan frecuentemente parrilla. Buscan experiencias y productos exclusivos en torno al consumo en parrilla.</p>
<p>Estructura de Costos</p> <p>Inversión Capital de Trabajo: Mercadería, costos del personal. Inversión en AF: Implementación de instalaciones equipos de Refrigeración. Costo mantenimiento de Activos y Equipos. Costos relacionados al desarrollo y mantenimiento de la Infraestructura Tecnológica. Costo relacionado a la inversión en actividad publicitaria y de marketing. Gastos Administrativos, Financieros, Operativos.</p>	<p>Fuentes de Ingresos </p> <p>Venta directa de productos exclusivos y certificados relacionados al consumo en parrilla: USDA High Choice y Prime. Complementos relacionados a la preparación de parrilla.</p>			

Fuente : Adaptado de (The Business Model Analyst, s.f)
 Elaboración: Autores de la Tesis.

6.2 Conclusiones

El mercado peruano viene brindando las facilidades y herramientas en cuanto a la comercialización de carnes, que si bien por un lado al ser un producto de consumo humano, se encuentra estrictamente regulado por las normas de sanidad y bajo estándares de calidad que hagan factible su consumo; sin embargo, el rubro especializado tiene acceso a la importación de productos, variedad de proveedores y calidad de los productos no sólo de la variedad Angus que cuenta con alta penetración en el mercado nacional, sino que bajo esa mirada, se puede hablar de una variedad mayor en el futuro que se sustentaría por la alta y creciente demanda de productos especializados y de alta calidad en cuanto al rubro cárnico, cuyas características van desde el tipo de marmoleo, el tipo de corte, la suavidad de la carne y hasta el certificado del animal. En ese sentido, se concluye que el plan de negocio propuesto se encuentra alineado con esta necesidad creciente en el mercado.

El plan de negocios propuesto cuenta con escenarios favorables, bajo el contexto del avance de las tecnologías de información como herramienta e insumo principal de los *e-commerce* y *marketplaces*, los cuales en conjunto también cuentan con avances en el consumo y aceptación por parte de la sociedad y consumidores. En el caso del comercio electrónico, como se ha evidenciado, ha tenido una fuerte presencia durante el 2020, siendo la industria que más creció e impulsó la economía peruana sobre en las subcategorías de demandadas por clientes finales como es el caso de los supermercados, restaurantes, moda y productos comestibles. Así mismo, el desempeño mayor que ha tenido el mercado compuesto por Lima Metropolitana favorece la implementación de un *e-commerce* para el consumo de productos especializados en parrilla.

CAPÍTULO VII PLAN DE MARKETING

7.1 Objetivos del plan de marketing

Los objetivos considerados para el plan de marketing se encuentran alineados a los objetivos definidos en el plan estratégico, En ese sentido se considera lograr: posicionamiento, penetración, y recurrencia de los servicios.

7.1.1 *Objetivos cuantitativos*

Para el primer año, manteniendo una posición conservadora, se pretende alcanzar un 5% de intención de compra, equivalente a 2,012 consumidores, de una demanda estimada potencial de 40,246 personas, que representa el 15% de una población total de 268,309 personas pertenecientes al nivel socioeconómico A, y que residen en los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina. Dicha proyección proviene del crecimiento ponderado proyectado de los 5 distritos mencionados en el Anexo 1 y Anexo 8.

Lograr una participación de mercado incremental periodo a periodo, partiendo de 0.9% (342 clientes) de consumidores efectivos respecto a las 40,246 personas (demanda estimada) el primer año, 1.5% (598 clientes) el segundo periodo, y 2.4% (954 clientes) en el año tres.

Correlacionar la tendencia entre visitas a la página web con las ventas realizadas, llevándolas a un mejor ratio efectivo de conversión para cada periodo.

7.1.2 *Objetivos cualitativos*

Posicionar la marca *Steak Market* para que sea reconocida como el mejor *e-commerce* para comprar carne premium certificada en Lima.

Fidelizar clientes a través de la implementación de redes sociales y marketing relacional.

Comercializar hasta dos líneas de productos de carne premium y complementos dentro de los primeros tres años de operación, agregando una línea de carne adicional a partir del año cuatro, incluyendo también cervezas artesanales y vinos.

Alcanzar notoriedad e impacto en el público objetivo, conformado por el NSE A que reside en los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina, a través de publicidad digital que refuerce la imagen de la marca *Steak Market*.

7.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor de *Steak Market* radica en ofrecer la posibilidad de comprar por internet los cortes de carne premium con mayor demanda, ofreciendo distintos niveles de calidad certificada internacionalmente, con un servicio de entrega dentro el mismo día y manteniendo la cadena de frío como atributo diferenciador.

7.3 Estrategia de segmentación

De acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio de mercado, la estrategia de segmentación que se utilizará se orientará a hombres mayores de 30 años, pertenecientes al nivel socioeconómico A, que residan en la zona 7 de Lima Metropolitana conformada por los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina, según lo establecido por (APEIM, 2020), que cuenten con acceso regular a internet y que presenten predisposición para comprar en línea.

Considerando que el canal de ventas será el propio *e-commerce*, la estrategia se centrará en acciones digitales que lleven a este público objetivo a la página web donde se alojará el *e-commerce*, según distintos perfiles de consumidor o buyer persona:

- El parrillero social: son hombres de 28 años a más que presentan una mayor predisposición a preparar carne en parrilla en reuniones con amigos y representan el 44% del público objetivo según el estudio de investigación realizado.
- El parrillero familiar: son hombres mayores de 28 años a más que presentan predisposición a cocinar carne a la parrilla para toda la familia y representa el 42% del público objetivo según el estudio de mercado.
- El parrillero experto: son hombres de 28 años a más que preparan parrilla habitualmente, con una frecuencia igual o superior a las 3 veces al mes. Representan el 13% del público objetivo de acuerdo al estudio de investigación.

7.4 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento, como resultado de la investigación de mercado realizada, se apoyará en una línea gráfica que comunique características intrínsecas de la alta calidad del producto, valorada como muy importante e importante en un porcentaje acumulado de 99% en el estudio. La mejor manera de transmitir dicha calidad gráficamente es mostrando un alto marmoleado, atributo cuyo porcentaje de valoración es considerado entre muy importante e importante en un 91% en el estudio de mercado.

Asimismo, el comunicar el servicio de *delivery*, valorado como muy importante e importante en el estudio en un porcentaje acumulado de 95%, contribuirá a reforzar el posicionamiento buscado por *Steak Market*.

7.5 Estrategia de marketing digital

La estrategia de marketing digital se centra, además del diseño y estructura propios del e-commerce, en la coexistencia simbiótica las redes sociales Facebook, Instagram y Twitter que, más allá de utilizarse como escaparates de imágenes de productos a comercializar, resultan plataformas educativas que brindan reconocimiento, consideración y conversiones. El objetivo es utilizarlas para educar y mostrar, a través de cuadros, imágenes y videos diversos la calidad y beneficios de cada tipo de corte y procedencia, así como de recetas que detallan paso a paso distintas formas de preparación de los cortes premium, contemplando diferentes parrillas y ahumadores.

Tanto Facebook, Instagram y Twitter, además, le dan una oportunidad al usuario o potencial cliente de ser escuchado e interactuar directamente, sea mediante mensajes públicos o privados. Al igual que el contenido mencionado, se invertirá en publicidad en las mismas redes sociales que redirija el tráfico hacia la página web donde se aloja el e-commerce.

Parte importante de la estrategia de marketing digital, se apoya en herramientas como Google Ads, que posiciona el enlace del e-commerce dentro de los primeros resultados de búsqueda en Google, cuando el usuario incluye palabras clave previamente predefinidas asociadas con la categoría; así como Google Display, bajo la modalidad de remarketing. Así, gracias a que el buscador identificó la dirección IP del dispositivo donde

se accedió al e-commerce, en navegaciones posteriores le muestra de forma reiterativa imágenes de productos invitándolo a visitar nuevamente la página web para concretar una compra.

Se contará con una estrategia de Customer Relationship Management (CRM), para administrar las interacciones con clientes a través del correo electrónico y aplicación telefónica WhatsApp, que tendrá como objetivo procurar una recompra, personalizando campañas según cada buyer persona, así como anticipando necesidades y deseos de los clientes. Se incluirán testimoniales que se publicarán en el e-commerce, en las redes sociales que forman parte de la estrategia digital, y en la estrategia de CRM, de manera que se genere una recompra a través de la eliminación de objeciones y la generación de confianza.

7.6 Estrategias de la mezcla de marketing

Las estrategias de marketing se encuentran planteadas sobre la base de los resultados del estudio de mercado realizado para el presente proyecto.

7.6.1 *Producto*

Los primeros tres periodos, el proyecto se centrará en la venta de cortes de carne premium importados Certified Angus Beef (CAB), puntualmente los dos niveles superiores según su calidad de marmoleado *o marbling*. De esta manera se comercializará la calidad Prime, con abundante marmoleado, estimando en promedio un 12% en la facturación total en dichos periodos; y la calidad *High Choice*, con marmoleado moderado, la cual respecto a la anterior tiene un precio de venta más accesible manteniendo una calidad bastante apreciada por el público objetivo, con la que se proyecta un promedio del 88% del total de las ventas estos tres primeros periodos.

Los cortes *Certified Angus Beef* de calidad *High Choice* seleccionados para la comercialización son los que fueron valorados como muy importantes para el público objetivo en un porcentaje acumulado mayor al 65% como resultado del estudio de mercado: bife ancho (86%), el asado de tira (85%), la colita de cuadril (81%), la entraña (77%), el bife angosto (75%) y la picaña (68%). Cabe mencionar que si bien el lomo fino tuvo también un porcentaje dentro del criterio establecido (75%), la empresa importadora

Inpelsa, distribuidora oficial de *Certified Angus Beef* en Perú, no se encuentra actualmente importando lomo fino Angus debido al alto precio final de este corte y la poca demanda existente producto de ello y de la existencia de alternativas argentinas y uruguayas con mejor calidad que los cortes nacionales a precios competitivos.

De la misma manera, el primer criterio de selección para los cortes *Certified Angus Beef* de calidad Prime a comercializar es que presenten una valoración por parte del público objetivo como resultado del estudio de mercado entre muy importante e importante en un porcentaje acumulado mayor al 65%. La segunda consideración tomada es el portafolio de productos comercializados en esta calidad por parte de la empresa importadora Inpelsa. En este sentido, los cortes que cumplen ambos criterios son el bife ancho (81%), la entraña (77%) y el bife angosto (75%).

A partir del cuarto año, se empezará a comercializar carne con certificación *American Wagyu*. Los cortes seleccionados se basan en los resultados valorados como muy importantes e importantes por parte del público objetivo con un porcentaje acumulado por encima del 65%. Además, se consideró que dichos cortes sean comercializados por las empresas ganaderas norteamericanas con las mismas características de corte y empaque. Los cortes que cumplen ambos criterios son el bife ancho (81%), la colita de cuadril (81%) y el bife angosto (75%).

Los productos complementarios se han seleccionado como resultado de la preferencia del estudio de mercado. Los tres productos con mayor preferencia son los chorizos (43%), hamburguesas (17%) y alitas de pollo (17%). Con el objetivo de mantener el posicionamiento premium, se ha considerado comercializar chorizos artesanales sin gluten, hamburguesas hechas a partir de carne *angus* y alitas de pollo marinadas en salsa.

Para el diseño del producto de “*Steak Market*” se tuvo en consideración las recomendaciones de los expertos y las tendencias actuales en comercialización de carne y se define que la tecnología Skin Pack, que consiste en un envasado plastificado transparente al vacío del corte de carne sobre una base impresa de cartón impermeabilizado, como la más adecuada para el tipo de productos que se comercializará. Con esta tecnología de skin pack se puede aumentar el tiempo de vida de los productos

conservando sus propiedades que aportan un valor adicional. También mejora la visualización de los productos hacia el cliente donde puede notar las características mejor valoradas como color, marmoleo y tamaño (ver Figura 7.1 y 7.2).

Figura 7.1 Producto Bife Angosto envasado en Skin Pack



Elaboración: Autores de la Tesis

Figura 7.2 Producto Entraña envasado en Skin Pack



Elaboración: Autores de la Tesis

Los materiales utilizados para el empaque de los productos (*film* transparente y base impermeabilizada impresa por ambos lados) son reciclables. La base contendrá en el anverso el espacio que ocupará la carne y, de forma impresa, el sello de las certificaciones *Angus Prime* y *High Choice*, el nombre del corte, el logo de *Steak Market* y el logo reciclable. En el reverso de la misma, impreso también, se encontrará una breve

descripción del corte y recomendación para su cocción en parrilla, la pirámide que detalla la calidad superior dentro del universo de carne certificada Angus, la indicación que es un empaque 100% reciclable, una invitación a seguir a *Steak Market* en redes sociales junto con un código QR que dirigirá al cliente a la sección dedicada en Instagram a recetas de los distintos cortes comercializados por la empresa. Finalmente, se acompañará lo anterior con una etiqueta conteniendo las normativas vigentes de Seguridad Alimentaria normadas por DIGESA.

7.6.2 Precio

La estrategia de precios está orientada a ser competitiva en los cortes de carne Angus, que es la calidad premium con mayor penetración en el segmento, pero con el valor agregado de poder acceder a un mayor portafolio de cortes, tanto en la calidad *High Choice* como en la Prime, y a través de una plataforma *e-commerce* que contará con un carrito de compras y una plataforma de pagos que permita el pago con tarjeta de crédito. Cabe mencionar que los competidores actuales no tienen una gran variedad de cortes y la gran mayoría comercializa sus productos a través de redes sociales, mensajería vía WhatsApp y aceptan únicamente transferencias bancarias, ver Tabla 7.1 y 7.2.

Tabla 7.1 Análisis de precios de carne premium en Lima Metropolitana.

Precios proveedores locales			Distribuidor	Supermercado	Tienda	E-Commerce		WhatsApp		
Certificación	Cortes	Peso	Impelsa	Wong	Oregon Foods	Bravo Store	Geef Beef	Premier Beef	Three Guys Meat Co.	Carnívora
Wagyu Americano (Wangus)	Cap of Ribeye	Kg						S/380		
	Bife ancho (Ribeye)	Kg				S/349		S/300		
	Bife angosto	Kg						S/235		
	Flat Iron	Kg				S/200		S/200		
	Bife de Vacio	Kg						S/180		
	Vacio (Flank Meat)	Kg						S/170		
	Chuck Tail Flap	Kg						S/170		
Colita de cuadril (Tri Tip)	Kg				S/249					
Angus Prime	Lomo fino	Kg	S/176							
	Entraña (Outside Skirt)	Kg				S/149		S/170	S/195	
	Bife ancho (Ribeye)	Kg	S/171	S/216		S/249				
	Bife angosto	Kg	S/127	S/189				S/135		
	Vacio (Flank Meat)	Kg				S/169				
	Picaña	Kg							S/122	
Colita de cuadril (Tri Tip)	Kg							S/100		
Angus High Choice	Lomo fino	Kg	S/134					S/165		S/195
	Entraña (Outside Skirt)	Kg	S/117	S/162			S/139	S/140	S/167	S/160
	Baby Beef	Kg								S/160
	Bife ancho (Ribeye)	Kg	S/105	S/154	S/159		S/145	S/130	S/134	S/160
	Bife angosto	Kg	S/86	S/134	S/135		S/129	S/115	S/116	S/160
	Vacio (Flank Meat)	Kg	S/71	S/122			S/115	S/110		S/115
	Asado de tira (sin hueso)	Kg	S/142	S/182				S/120		S/135
	Asado de tira (con hueso)	Kg	S/73		S/135		S/159	S/110	S/120	S/115
	Picaña	Kg	S/74	S/126	S/90		S/115	S/90	S/107	S/100
	Colita de cuadril (Tri Tip)	Kg	S/58	S/88				S/80	S/90	S/88

Elaboración: Autores de la Tesis.

Tabla 7.2 Estructura de costos y precios por producto.

Costos de Cortes puesto en tienda					
Cortes Wagyu Americano	Costo por Kg	Precio Neto	Precio inc. IGV	Margen Bruto	%Mg
Bife ancho	165	254	300	89	35.00%
Bife angosto	127	195	230	68	35.00%
Colita de cuadril	135	207	244	72	35.00%
Promedio	142	219	258	77	35.00%
Cortes Angus Prime	Costo por Kg	Precio Neto	Precio inc. IGV	Margen Bruto	%Mg
Entraña	132	185	218	53	28.87%
Bife ancho	124	178	210	54	30.26%
Bife angosto	118	156	184	38	24.62%
Promedio	124	173	204	49	27.91%
Cortes Angus High Choice	Costo por Kg	Precio Neto	Precio inc. IGV	Margen Bruto	%Mg
Entraña	99	134	158	35	25.91%
Bife ancho	95	127	150	32	25.20%
Bife angosto	76	110	130	34	30.91%
Picaña	62.15	103	122	41	39.66%
Asado de tira	112.27	151	178	39	25.65%
Colita de cuadril	54.19	72	85	18	24.74%
Promedio	83	116	137	33	28.68%
Complementos	Costo por Kg	Precio Neto	Precio inc. IGV	Margen Bruto	%Mg
Alitas BBQ x 800g	11	20	23	9	44.44%
Chorizos artesanales x 500g	14	23	27	9	37.50%
Hamburguesas Angus x 200g	15	25	30	10	39.39%
El Coto De Imaz Reserva x 750 ML	49	66	78	17	25.93%
Cerveza Artesanal Invictus x 355ML	7	9	11	2	23.08%
Promedio	19	29	34	9	34.07%

Elaboración: Autores de la Tesis.

7.6.3 Distribución

La estrategia de distribución contempla la utilización del servicio de envío de la empresa PedidosYa, cuyos costos por recoger el producto en el almacén y despacharlo en la zona de reparto previamente descrita se encuentran en el rango entre los S/10 y S/15 por trayecto.

El precio del *delivery* será trasladado al cliente antes de finalizar la compra como un pago adicional al momento de hacer el *check out*, de forma que no esté incluido dentro del precio publicado del producto, ya que se rescata del estudio de mercado que el precio

como atributo del servicio es valorado como muy importante e importante en un porcentaje acumulado de 94% por parte del público objetivo. Por lo tanto, se ha procurado que cuando comparen el precio por kg en cada producto no se encuentre incluido el costo del *delivery* para no afectar su preferencia ni distorsiona su percepción en el valor comercial.

Adicional a lo anterior, y para no romper la cadena de frío, el traslado del producto congelado se realizará dentro de una caja de Tecnopor que contenga, además de la carne a trasladar, una bolsa con gel refrigerante que asegure la baja temperatura durante la duración del trayecto.

7.6.4 Comunicación

La comunicación se basará sobre una estrategia digital, debido a que el canal transaccional será el *e-commerce*. Por ello, los objetivos principales serán el generar conocimiento dirigiendo tráfico hacia el sitio web, el producir un cambio en el comportamiento y una actitud hacia la marca *Steak Market*.

Al ser una marca nueva en el mercado, el primer objetivo es crear *brand awareness* para con la marca y con la oferta de líneas y cortes que brinda el proyecto a través de su *e-commerce*. Asimismo, la marca busca ser un impulsor en el consumidor a probar líneas de producto con mayor calidad cada vez, pasando de consumir cortes *Angus High Choice* a consumir *Prime*, y de este último al *American Wagyu*, llegado el momento. Finalmente, *Steak Market* debe construir sobre su posicionamiento siempre logrando que esto se vuelva una intención de compra en un futuro cercano para el consumidor.

Como parte de la estrategia de comunicación se construirá un plan de contenidos a través de cuentas de empresa en las redes sociales Instagram y Facebook, que posicionen a *Steak Market* como una voz experta en carne premium y cocción parrillera, de tal forma que generen mayor tráfico de usuarios en el *e-commerce* y los convierta en clientes a través de su proceso de ventas, generando recompra.

Los tres pilares sobre los que se centrará el plan de contenidos son el conocimiento y características sobre la carne premium, su certificación, calidad, marmoleado y cortes; *tips* sobre distintas formas de preparación para cada corte, así como recomendaciones

sobre parrilla y cocina, incluyendo todos los productos comercializados en el *e-commerce*; y, finalmente, contenido que invite al consumo. Adicional a los anteriores, se promocionará con *dark posts* o publicaciones que no formarán parte regular del *feed* o malla de contenido en cada red social, pero que tendrán pauta publicitaria segmentada demográficamente según la zona de reparto con alguna promoción vigente que genere conversiones.

7.7 Cronograma y presupuesto de marketing

La inversión de marketing se aplicará en una estrategia digital en distintas plataformas, con el objetivo central de llevar tráfico al *e-commerce* transaccional.

En las redes sociales Facebook e Instagram, además del plan de contenidos que se detalló previamente, se promocionarán de forma permanente *dark posts*, o publicaciones que no aparezcan en el *feed* de dichas plataformas, que cuenten con pauta publicitaria dirigida según segmentación demográfica geolocalizada en los distritos con cobertura de reparto de los productos. Cada una de estas publicaciones, tendrá un enlace que lleva a la plataforma transaccional para procurar la venta a partir de un descuento por primera compra.

Por otro lado, se invertirá en *Google Ads* con palabras clave, de forma que en cada búsqueda de carne premium y artículos de parrilla en internet la dirección web del *e-commerce* sea ubicada dentro de los primeros resultados. Asimismo, de manera intercalada mes a mes con la acción anterior, se anunciará con *Google Display* en modalidad *remarketing*. Es decir, imágenes promocionales del *e-commerce* le aparecerá al público objetivo que previamente haya hecho clic en el anuncio de *Google Ads*. Estos avisos se repetirán hasta dos veces por usuario en el transcurso del mes.

Finalmente, se contratará a dos *influencers* para que publiquen contenido preparando y degustando los productos de *Steak Market* durante enero, febrero, junio, julio y diciembre, los meses con mayor estimación de demanda en el rubro. En la Tabla 7.3 se muestra el cronograma de marketing primer periodo y en la Tabla 7.4 el presupuesto de marketing del primer periodo.

Tabla 7.3 Cronograma de Marketing primer periodo.

Medio / Titulo	Proveedor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Redes Sociales	Facebook																															
	Instagram																															
Search Engine Marketing (SEM)	Google Ads																															
	Google Display / Remarketing																															
Influencer	Por definir 1																															
	Por definir 2																															

Elaboración: Autores de la Tesis.

Tabla 7.4 Presupuesto de Marketing primer periodo.

Medio / Titulo	Proveedor	Total de inserciones	Valor Mensual		Total	
			S/	US\$	S/	US\$
Redes Sociales	Facebook	12	1,075	\$ 239	S/ 12,904	\$ 2,868
	Instagram	12	1,075	\$ 239	S/ 12,904	\$ 2,868
Search Engine Marketing (SEM)	Google Ads	6	1,075	\$ 239	S/ 6,452	\$ 1,434
	Google Display / Remarketing	6	1,075	\$ 239	S/ 6,452	\$ 1,434
Influencer	Por definir 1	3	3,226	\$ 717	S/ 9,678	\$ 2,151
	Por definir 2	3	3,226	\$ 717	S/ 9,678	\$ 2,151
			S/ 58,067	\$ 12,904		

Elaboración: Autores de la Tesis.

Se tomará el cronograma y presupuesto de marketing del primer periodo o periodo de lanzamiento y se evaluará los resultados, con el objetivo de ir afinando la estrategia para los siguientes años, según la Tabla 7.5.

Tabla 7.5 Presupuesto de Marketing por periodo.

Periodo	S/	US\$
1	58,067	12,904
2	37,141	8,254
3	44,819	9,960
4	49,992	11,109
5	55,201	12,267
6	59,491	13,220
7	29,788	6,620
Total	334,500	74,333

Elaboración: Autores de la Tesis.

7.8 Indicadores de control

KPI's del negocio:

- Ventas por zona geográfica: permitirá conocer la zona con mayor número de ventas. Se mide dividiendo el número de ventas por distrito entre el total de ventas de la operación.
- Evolución en las ventas. De ser incremental, las acciones de marketing serían validadas como positivas. De ser fluctuantes, tendrían que ser revisadas.
- Clientes frecuentes: las segundas compras podrán medir si la satisfacción genera fidelización respecto al total de ventas. Se mide dividiendo a los clientes reincidentes entre el total de clientes en un tiempo determinado.

KPI's digitales

- **Alcance:**

- (i) Tráfico de visitas mensuales en el *e-commerce* mediante *google Analytics*, determinando el número de visitas a la página de inicio, catálogo de productos y *checkout* en un tiempo determinado.
- (ii) Costo por acción, que permite medir mensualmente cuánto se le paga a un anunciante por un resultado de alcance como número de vistas, procurando reducirlo. Se mide dividiendo el costo mensual entre el número de acciones logradas.

- **Consideración:**

- (i) Tiempo de permanencia promedio en el *e-commerce* desde el ingreso hasta la salida del dominio. Se mide mensualmente con *Google Analytics*.
- (ii) Tasa de rebote. Se considera como el porcentaje de sesiones en que los usuarios abandonan el *e-commerce* en la página de entrada sin interactuar o navegar en la plataforma, permitiéndonos medir si el diseño y diagramación de la tienda virtual son adecuados. Se mide dividiendo el número total de abandonos en el home respecto al número total de visitas de la página web en un tiempo determinado.

- **Engagement:**

- (i) Tasa de retención. Mide la fidelidad de los clientes en un tiempo determinado, expresado como un porcentaje. Se mide restando los clientes nuevos del total

de clientes y dividiendo ese resultado entre el número de clientes al inicio del periodo.

- **Conversión:**

- (i) Tasa de conversión. Mide la tasa o proporción con la que un usuario realiza una acción específica. Se mide dividiendo el número de conversiones entre el número de visitas totales en un periodo determinado.
- (ii) *Click through rate*. Métrica que determina el interés de la publicación pagada en el público objetivo. A más alto del CTR, más relevante la campaña. Se mide dividiendo el número de clics entre el número de impresiones.

- **Satisfacción:**

- (i) Índice de Satisfacción del Cliente (CSAT). Es un indicador utilizado para la medición de la satisfacción en la experiencia del servicio basado en la calificación por parte del cliente en una escala por números, emoticones y estrellas. Se mide promediando la calificación del total de clientes entre el número máximo que podría obtener como puntuación, donde mientras más cercano a este número máximo, mejor índice de satisfacción se tiene.

CAPÍTULO VIII PLAN DE OPERACIONES:

8.1 Objetivos del Plan de Operaciones

En los capítulos anteriores se definió los objetivos estratégicos y los objetivos de Marketing para *Steak Market*. En este capítulo se define los objetivos del plan de operaciones con los cuales ambos están alineados.

- Objetivo 1: Garantizar la adaptabilidad y agilidad de las operaciones en el entorno actual.
- Objetivo 2: Optimizar los procesos de la cadena de suministro como planificación y Abastecimiento de los productos.
- Objetivo 3: Garantizar la óptima conservación y calidad de los productos a lo largo de la cadena de suministro.

8.2 Decisiones Estratégicas del Plan de Operaciones

Las operaciones de la empresa girarán mediante estas estrategias:

- Planificar el proceso de compra de productos de acuerdo con la demanda proyectada del plan de marketing, considerando tener un stock de seguridad del 5% durante el primer semestre para evitar la falta de producto.
- Ejecutar la correcta sincronización entre las etapas de la cadena de suministro, como resultado se tendrá el desarrollo de los flujos operativos de planeación, abastecimiento, distribución y Logística inversa.
- Lograr eficiencias en los procesos de la cadena de suministro para evitar las mermas antes, durante y posterior a la venta.
- Identificar los Riegos a lo largo de la cadena de suministro y desarrollar el plan de acción para minimizarlo.

8.3 Diseño del producto

Las especificaciones del producto a comercializar en *Steak Market* fue descrito en el punto 7.6.1. del plan de marketing.

8.4 Diseño de los procesos

Para el diseño del proceso del plan operativo de “*Steak Market*” se ha definido trabajar el abastecimiento de carne de calidad *Choice* y *Prime* a “*full price*” con los proveedores que actualmente importan y comercializan la carne en Lima. También se considera los resultados de la investigación de mercado donde se identifica que los productos como hamburguesas (17%), alitas (17%) y chorizos (43%) como los productos preferidos para complementar a una parrilla.

8.4.1 Proceso de Planificación

Para los productos cárnicos de calidad *Choice* comercializados en *Steak Market* realizará una planificación de la demanda mensual y otra semanal, manteniendo un stock de seguridad equivalente al 5% de los productos con mayor demanda; considerando además la investigación de mercado realizada, la cual muestra que los cortes valorados como muy importantes e importantes son el bife ancho (86%), asado de tira (85%), colita (81%) y entraña (77%) y Bife angosto (75%). Por otro lado, en los cortes de carne de calidad *Prime* no se manejará stock de seguridad para evitar merma en cortes de alto valor. El área de marketing deberá enviar las proyecciones mensuales según calidad para poder implementarlos en los planes de abastecimiento. Con estas definiciones se puede realizar las coordinaciones y cumplir con las estrategias definidas en los planes de marketing y de operaciones.

8.4.2 Proceso de Abastecimiento

Para el abastecimiento de *Steak Market* se ha considerado cuatro subprocesos: la gestión de Proveedores, gestión de cotizaciones, generación de órdenes de compra, y gestión de inventarios los cuales se describirán a continuación:

- (i) **Gestión de Proveedores:** Identificación y búsqueda de proveedores con los siguientes criterios como altos estándares de calidad, prestigio de la empresa, plazo de entrega óptimo para los productos de carnes y productos complementarios, así como también la importancia de realizar alianzas con ellos, que permitan la transferencia de conocimiento y compartir experiencias en las tendencias de empaques eco amigables. La investigación de mercado

realizada permitió identificar que un atributo muy valorado por los clientes es la seguridad del empaque (72%), en esa línea, para *Steak Market* la elección del proveedor es crítica para garantizar el cumplimiento del atributo más valorado por los clientes, por ello la selección de los proveedores será mediante una evaluación técnica que se muestra en el Anexo 6 donde se evalúa los factores.

- (ii) Gestión de cotizaciones: Para obtener el registro de un proveedor es necesario haber aprobado la evaluación del subproceso de gestión de proveedores. En esta etapa es necesario que cada proveedor seleccionado emita una cotización con las características de crédito, pedido mínimo, tiempo de entrega, moneda, condiciones de entrega. Con esta información el Administrador aprueba las condiciones comerciales.
- (iii) Gestión de Órdenes de Compra: Toda orden de compra en *Steak Market* se realizará considerando el lead time de cada proveedor, las unidades de pedido mínimas y las condiciones comerciales aprobadas. También se define que cada orden de compra emitida debe contar con la aprobación del Administrador.
- (iv) Gestión de Inventarios: la política en la gestión de inventarios es tener la mejor calidad de los productos de inicio a fin en la cadena de suministro de *Steak Market*, para ello es necesario llevar un control de inventario y trazabilidad de los productos considerando sus características de temperaturas y almacenamiento; para evitar pérdida de valor. Se realizará inventarios mensuales para garantizar la confiabilidad de los stocks.

8.4.3 Proceso de distribución

El proceso de distribución en *Steak Market* considera tres subprocesos: preparación de pedidos, ventas y despacho de los productos.

- Venta: Los pedidos se tomarán por el canal definido en el plan de marketing, portal de *e-commerce* de *Steak Market*.

- Preparación de Pedidos: Considera la identificación de los cortes, pesado de los cortes, etiquetado del pedido, preparación de los paquetes mediante cajas o bolsas térmicas con gel pack para la conservación de la cadena de frío.
- Despacho: Esta actividad será realizado por un tercero mediante las empresas de última milla, las consideración y estrategia fue definida en el plan de marketing. La elección del proveedor será considerando la evaluación técnica para *Steak Market* desarrollado en el subproceso de gestión de proveedores.

8.4.4 Proceso de Logística Inversa

El proceso final de la cadena de suministro de *Steak Market* está alineado a la estrategia del negocio, se está definiendo como política el reconocimiento de cualquier reclamo del cliente, las acciones serán cambio del producto motivo del reclamo. Para ello, se implementará un control de trazabilidad definido en el Anexo 7 para identificar los puntos críticos del proceso que permitan realizar las mejoras de estos casos.

8.5 Localización

En la investigación de mercado realizada muestra como resultado que los atributos valorados como muy importante son cobertura geográfica con el 49% y horario extendido de atención con el 49%; en la misma línea, considerando el mercado objetivo definido como la zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina) de Lima Metropolitana se elige que la ubicación de Santiago de Surco es la adecuada para colocar el centro de operaciones. Además, se considera que el precio de alquiler en esta zona está en el rango de los 8 a 9 dólares el metro cuadrado. Al ser una zona comercial, la cercanía a proveedores de refrigeración será un valor agregado para las atenciones rápidas y oportunas ante cualquier eventualidad.

8.6 Capacidad instalada y almacenamiento

Para el almacenamiento en *Steak Market* se ha considerado mantener la cadena frío mediante equipos de frío industriales verticales que permita almacenar en forma ordenada los productos cárnicos y sus complementos.

Para el dimensionamiento de la capacidad necesaria para la conservación óptima de la carne se toma la demanda proyectada al quinto año de operación que corresponde a 16

Toneladas anuales. También Analizando los meses de mayor demanda que corresponden desde diciembre hasta febrero se identifica que la demanda mensual será de 2,404 Kg y semanal de 601 Kg. Por otro lado, considerando la política de calidad y cobertura mínima de 5% la capacidad que se requiere será de 631 Kg a la semana. Las dimensiones promedio de una pieza de 1 Kg es de 20 cm x 10 cm x 5cm que representa 0.63 m³ a la semana.

8.7 Indicadores y Gestión de Riesgos

Dentro de la cadena de suministro, *Steak Market* contará un plan para el manejo de riesgos asociados a la comercialización de los productos, el cual debe revisarse periódicamente para adaptarse a las nuevas tendencias. En la investigación de mercado, se obtuvo como resultado que uno de los atributos que los clientes valoran como muy importante e importante la seguridad del empaque con el 90%, debido a la seguridad que les trasmite y considerando los temas de salud actuales. Se debe garantizar la calidad de los productos en toda la cadena de suministro. El plan identifica los riesgos operativos, después realiza una calificación de los riesgos y finalmente se mostrará un plan de acción que ejecutará *Steak Market* para minimizar los impactos en el negocio. También se realizará las revisiones periódicas para identificar nuevos riesgos a lo largo del horizonte de evaluación como parte de la mejora continua al proceso.

- **Identificación de riesgos**

Se realizará una identificación en cada proceso de la cadena de suministro. En la Tabla 8.1 Identificación de Riesgos *Steak Market* se visualiza los siguientes campos; códigos de riesgos, proceso impactado y descripción del riesgo.

Tabla 8.1 Identificación de Riesgos *Steak Market*

Código de Riesgo	Proceso	Descripción del Riesgo
P1	Planificación	Ventas Menores al Plan de Marketing
P2	Planificación	Quiebre de Productos cárnicos
P3	Planificación	Incremento de Precios
A1	Abastecimiento	Proveedor no entrega en Fecha
A2	Abastecimiento	Productos Fuera de Rango de Temperatura
A3	Abastecimiento	Quiebre de Proveedor

Código de Riesgo	Proceso	Descripción del Riesgo
A4	Abastecimiento	Producto no apto
D1	Distribución	Proveedor no entrega en Producto
D2	Distribución	Proveedor Rompe la cadena de Frio
D3	Distribución	Producto no apto
L1	Logística Inversa	Producto no apto

Elaboración: Autores de la Tesis

▪ Posibilidad del Riesgo

Después de identificar los riesgos, se realiza un análisis para darle una calificación de probabilidad de ocurrencia e impacto en las operaciones del negocio de *Steak Market*. Como se puede visualizar en la Tabla 8.2 Calificación de Ocurrencia de Riesgos, los criterios de probabilidades son bajo, medio, alto con un puntaje para cada uno de ellos y un puntaje para la probabilidad que va de 1 al 5.

Tabla 8.2 Calificación de Ocurrencia de Riesgos

Código	Probabilidad de Riesgo		Probabilidad de Impacto		Posibilidad
P1	Medio	0.1	Medio	1	0.1
P2	Bajo	0.05	Medio	2	0.1
P3	Medio	0.2	Medio	3	0.6
A1	Medio	0.2	Bajo	1	0.2
A2	Medio	0.1	Medio	2	0.2
A3	Alto	0.3	Bajo	1	0.3
A4	Bajo	0.1	Medio	2	0.2
D1	Bajo	0.05	Medio	2	0.1
D2	Bajo	0.05	Medio	2	0.1
D3	Alto	0.4	Medio	2	0.8
L1	Bajo	0.1	Alto	5	0.5

Elaboración: Autores de la Tesis

▪ Plan de acción

Para cada riesgo identificado y calificado en *Steak Market* tendrá asignado un plan de acción a los posibles impactos negativos sobre el negocio. Para ello en la Tabla 8.3 Plan de acción de control de riesgos de *Steak Market* se mostrará las actividades implementadas para cumplir con los objetivos del plan operativo.

Tabla 8.3 Plan de acción de control de Riesgos

Código de Riesgo	Plan de Acción
P1	Actualización de las Órdenes de compra y revisar plan de marketing
P2	Generar la orden de compra de emergencia a otro proveedor
P3	Cotización constante de nuevos proveedores
A1	Revisar y aumentar stock de seguridad durante las semanas posteriores
A2	Revisar y aumentar stock de seguridad durante las semanas posteriores
A3	Generar la orden de compra de emergencia a proveedor
A4	Generar la orden de compra de emergencia a proveedor
D1	Revisar y aumentar stock de seguridad durante las semanas posteriores
D2	Coordinación con el Proveedor para identificar las causas y activar acuerdos de devolución
D3	Identificación y desecho del producto
L1	Identificación y desecho del producto

Elaboración: Autores de la Tesis.

8.8 Indicadores de la Operación

Se elabora indicadores para medir la gestión operativa y el cumplimiento de los objetivos del plan de operaciones, en la tabla 8.4 Indicadores operativos de *Steak Market* se visualiza la identificación del indicador y la descripción del indicador, también el impacto del indicador en los *stakeholders* de *Steak Market* y finalmente la forma de cálculo.

Tabla 8.4 Indicadores Operativos de *Steak Market*

Indicador	Descripción	Enfoque	Forma de Cálculo
Coberturas	Cantidad de días en stock para cubrir la venta.	Empresa - Cliente	Stock Kg ó Un / consumo medio Kg ó Un
Devoluciones	Cantidad de Producto devuelto a los proveedores.	Empresa - Proveedor	Cantidad producto devuelto / Cantidad Compra
Tiempo de entrega de pedido	Tiempo desde que el cliente realiza el pago hasta que recibe el pedido.	Empresa - Proveedor - Cliente	Minutos entre Pago y recepción de producto
Mermas (desechos)	Cantidad de Producto desechado por problemas de calidad o vencimiento.	Empresa - Proveedor	Valor productos desechado / Valor de Ventas

Elaboración: Autores de la Tesis

Para complementar los indicadores se ha considerado metas para cada indicador que se puede visualizar en la Tabla 8.5. Metas y Plan de acción para indicadores como respuesta.

Tabla 8.5 Metas y Plan de Acción para Indicadores

Indicador	Metas	Plan de Acción
Cobertura	< 7 días	Realizar Promociones específicas en los códigos con cobertura <7 días
Devoluciones	< 1%	Identificar las causas y cambio de Proveedor
Tiempo de entrega del Pedido	< 30 min	Evaluar otros proveedores de última milla.
Mermas (desechos)	< 1 %	Identificar las causas y/o cambio de Proveedor

Elaboración: Autores de la Tesis

8.9 Costos asociados a los procesos

El presupuesto asociado a los procesos operativos se concentra principalmente en los gastos de alquiler de local, mantenimiento del local y los equipos de refrigeración ver Tabla 8.6.

Tabla 8.6 Costos Asociados a los procesos

Presupuestos en Soles	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Gastos local e instalaciones	34,419	34,419	34,419	34,419	34,419	34,419	34,419
Alquiler de local	18,819	18,819	18,819	18,819	18,819	18,819	18,819
Mantenimiento de local	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800
Mantenimiento de Equipos	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800

Elaboración: Autores de la Tesis

8.10 Conclusiones

El diseño de los procesos para *Steak Market* contempla procesos estratégicos en Planeamiento, Abastecimiento, Distribución y Logística inversa. También la identificación de los procesos es clave para garantizar la adaptabilidad del negocio a las nuevas tendencias de empaques, productos de calidad. Por otro lado, resulta importante la elección del proveedor de carne premium que reúna los criterios de prestigio comercial,

tecnología de punta y niveles de servicio óptimos que estén alineados a los objetivos para garantizar la óptima conservación y calidad de los productos a lo largo de la cadena de suministro.

El local seleccionado para *Steak Market* tiene una capacidad de almacenamiento de carne premium de 631 Kg que corresponde a la demanda semanal del quinto año de operación, esto está alineado a las recomendaciones de temporada alta y días festivos de mayor demanda recogidas de las entrevistas a los expertos comerciales del negocio de carnes.

La selección del distrito donde ubicar el local para *Steak Market* fue considerando la zona 7 de Lima Metropolitana y está alineado al objetivo de garantizar la óptima conservación y calidad de los productos a lo largo de la cadena de suministro.

CAPÍTULO IX PLAN DE RECURSOS HUMANOS

En el presente capítulo se desarrolla los objetivos de recursos humanos, la gestión aplicada a la estructura organizacional y gestión del personal de *Steak Market* y de las estrategias a emplear para la administración del capital humano requerido de tal manera que se puedan integrar y alinear eficientemente con la estrategia de negocio.

9.1 Objetivos de Recursos Humanos

- Definir la estructura del negocio y la gestión de la organización.
- Determinar los perfiles requeridos para el correcto desempeño dentro de la organización; así como la estructuración de las actividades y servicios claves que serán tercerizados.
- Delinear el proceso de gestión de personal en las etapas de reclutamiento, selección y contratación, inducción, capacitación.

9.2 Estructura Organizacional

En este punto se desarrolla la estructura de negocio, el organigrama de *Steak Market*, el perfil de puestos y finalmente las actividades de terceros.

9.2.1 Estructura del Negocio

La empresa será creada bajo la modalidad de una Sociedad Anónima Cerrada integrada por tres socios fundadores con iguales condiciones en cuanto a aportes y poder de decisión. Esta composición se presente en la tabla 9.1.

Tabla 9.1 Composición Accionaria

Socio	Profesión	Aporte S/	% Participación
Nery Marchena	Contadora Pública	38,611.26	33.33%
Ricardo Ríos	Comunicador	38,611.26	33.33%
Julio Ticse	Ingeniero Industrial	38,611.26	33.33%

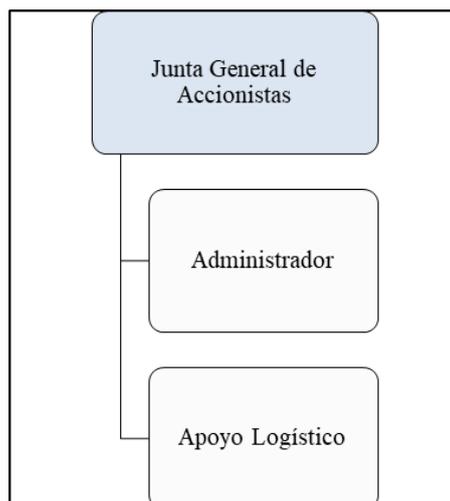
Elaboración: Autores de la Tesis

9.2.2 Organigrama

Con la finalidad de lograr los objetivos propuestos, la empresa se encontrará organizada inicialmente en áreas funcionales lideradas por Administración; tendrá el

apoyo de un consultor externo para los temas legales y tributarios. *Steak Market* será una pequeña empresa y sólo requiere de 1 administrador como responsable de la empresa y de 1 colaborador para temas logísticos, ver Figura 9.1

Figura 9.1 Organigrama de *Steak Market*



Elaboración: Autores de la Tesis

9.2.3 Perfiles y funciones del personal

Los perfiles y principales funciones requeridas se encuentran definidas en base a la necesidad inicial de la empresa; sirviendo éstas de base para los procesos regulares que se deban emprender con ocasión del crecimiento y expansión de la empresa. La Tabla 9.2 muestra la aproximación inicial en cuanto a perfiles y principales funciones.

Tabla 9.2 Perfiles y principales puestos

Área Funcional	Nº Empleados	Puesto	Funciones Principales
Administración	1	Administrador	Representación Legal, Asegurar la integración de la empresa y de la mejor toma de decisiones, Gestión de los Recursos Humanos, administrativos y financieros, asegurar el cumplimiento de las normas de seguridad y salubridad; y el control y seguimiento de los planes estratégicos.
Administración	1	Asistente Logístico	Recepción los pedidos y actividades de venta, coordinación con el proveedor de última milla, seguimiento de pedidos.
Total	2		

Elaboración: Autores de la Tesis

9.2.4 *Actividades desempeñadas por terceros*

Steak Market requiere de una cobertura de actividades complementarias e indispensables para el correcto funcionamiento e integración de la cadena de valor. Considerando que al actuar como empresa nueva en el mercado y con la cantidad mínima de personal administrativo y operativo, es necesario recurrir en la búsqueda de socios clave para estos fines.

En ese sentido, las principales actividades a desarrollar con proveedores terceros se encuentran: el proveedor de última milla, la agencia que se encargará de la gestión publicitaria y manejo de redes sociales, la empresa a cargo del mantenimiento de equipos de refrigeración, los servicios de limpieza y mantenimiento de oficina y el soporte administrativo y contable.

9.3 Gestión de Recursos Humanos

La estrategia de la empresa en cuanto a la gestión de recursos humanos contemplará los procesos de Reclutamiento, selección, contratación, como también inducción y capacitación de personal.

9.3.1 *Reclutamiento, selección y contratación.*

En cuanto al proceso de reclutamiento de perfiles requeridos, estos se solicitarán en la medida que sea necesario su incorporación a través de referidos al inicio de las actividades, en adelante se irá evaluando el uso de publicaciones en las bolsas de trabajo existentes en el mercado y del soporte de agencia de empleo que permitan la identificación de los candidatos idóneos, realizando los correspondientes filtros en función al puesto.

La selección del perfil correcto será evaluada considerando una terna de finalistas, mediante los cuales se pongan de relevancia tanto los aspectos técnicos como las cualidades y habilidades personales que deben influir en el trabajo requerido y alineado con las políticas y estrategias de la empresa; así mismo el candidato que resulte elegido será objeto de los correspondientes controles médicos, inducción para el puesto y de la bienvenida a la empresa.

La modalidad de contratación a utilizar estará dada por contratos de tiempo determinado, específicamente los sujetos a modalidad de naturaleza temporal por inicio de actividades regulados en los artículos 54° inciso a. y 57° de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, D.S. N° 003-97-TR y artículo 75°, D.S. N° 001-96-TR. (Castillo, Demartini, Feria, Pineda, & Angulo, 2014).

9.3.2 Inducción y capacitación del personal

Para *Steak Market* es importante que los colaboradores tengan la inducción y la mejor capacitación posible en el conocimiento de los productos de carne premium, el nuevo colaborador recibirá la inducción general del Administrador quien brindará el conocimiento acerca de la empresa, también su visión y misión. Por otro lado, se grabarán videos de los procesos productivos de beneficio de la res, desposte y empacado de los productos cárnicos para mostrarlos al nuevo colaborador, con la finalidad de capacitarlo en toda la etapa de la cadena de suministro de la carne, adquiriendo los conceptos e identificación de cortes necesarios para desenvolverse en sus actividades diarias en *Steak Market*.

9.4 Plan de seguridad y limpieza

En *Steak Market* es una empresa del rubro de alimentos, es necesario protocolos específicos elaborados por el Ministerio de Salud y Agricultura para garantizar la inocuidad de los productos y la salud de los colaboradores. Las consideraciones están especificadas en el Decreto Supremos N007-98-SA y la norma internacional de Alimentos – *Codex Alimentarius*. (Plataforma Digital Única del Estado Peruano, 1998)

9.5 Conclusiones

- *Steak Market* será considerado en el régimen de sociedad anónima cerrada.
- El proceso de reclutamiento y capacitación de personal para *Steak Market* es fundamental porque debe estar alineada los objetivos de la empresa en entrega de valor de un producto diferenciado y debe partir desde la base que representa el colaborador.

CAPÍTULO X PLAN DE TECNOLOGÍA

En el presente capítulo, se abordará la expectativa tecnológica que se ha considerado utilizar alineada al Modelo de Negocio, siendo ésta moderna y de uso común en el mercado.

10.1 Objetivos Tecnológicos

- Explicar las características requeridas acerca del entorno tecnológico de *Steak Market* de acuerdo con el modelo de negocio propuesto.
- Garantizar que el diseño pueda brindar a los clientes un espacio dinámico y de fácil acceso utilizando las bondades tecnológicas del mercado como es el caso del uso de páginas web a través de computadores y mediante dispositivos móviles.

10.2 Estrategia Tecnológica

Steak Market es un plan de negocio concebido en medio del boom tecnológico y crecimiento de las plataformas digitales en Lima Metropolitana junto con la identificación de la falta de oferta de productos cárnicos Premium hacen pues que su estrategia principal sea la de promover esta actividad mediante un *E-commerce* especializado y garantizando una grata experiencia de compra del usuario.

10.3 Diseño y desarrollo de la aplicación

Para desarrollar el *E-commerce* de *Steak Market*, se tiene planeado un desarrollo web en la cual el cliente pueda realizar de manera amigable todas las compras asociadas a los productos para una buena parrilla. Este desarrollo se realizará usando tecnologías estándar *WooCommerce* presente en el mercado y contando con el apoyo de una empresa especializada y que reúna los requerimientos de selección propuesto en el plan de operaciones. En la Tabla 10.1 se muestra los principales requerimientos para el desarrollo y el estimado de tiempo para su ejecución.

Tabla 10.1 Principales requerimientos y tiempo de ejecución

Actividades	Tiempo por invertir	Total
Diseño de interfaz y usuario	14 días	48 días
Desarrollo de funcionalidades primarias y secundarias	20 días	
Ajuste de diseño y funcionalidades	14 días	

Elaboración: Autores de la Tesis.

10.4 Tipo de aplicativo

El desarrollo *del E-commerce* de *Steak Market* constará de un acceso web responsive desde cualquier dispositivo de cómputo y de medios electrónicos como es el caso del celular y/o tabletas.

Entre las especificaciones generales contempladas para el *E-commerce* son las de contar con administradores de hosting necesarios para el mantenimiento y actualización de stock e información de los productos y seguridad de la información y administración de base de datos, contenido general del desarrollo como es el caso de la pasarela de pagos, la incorporación y seguimiento del libro de reclamaciones, la interacción con las redes sociales.

10.5 Funcionalidad

El *E-commerce* planificado permitirá a los usuarios interactuar de una manera amigable e intuitiva, con la finalidad de que el comprador de carnes Premium cuente con la disponibilidad de los cortes usados en la parrilla, recomendaciones de los productos más vendidos; así como de los complementos perfectos para acompañar la parrilla. La experiencia de compra en *Steak Market* ofrecerá al cliente rapidez y facilidad con la menor cantidad de clics posibles.

10.6 Prototipo

10.6.1 Vista principal

El desarrollo aproximado de lo que será el *E-commerce* de *Steak Market* se muestran en las Figuras 10.1, 10.2 y 10.3.

Inicio: Acceso mediante el cual se podrá ingresar directamente al catálogo de productos y/o cortes más vendidos o de mayor uso en la parrilla, las marcas comercializadas, complementos, recetas y recomendaciones; así como accesos directos al registro en el *newsletter* del *E-commerce* para recibir información, registro de usuario, contacto a través de redes sociales, uso de WhatsApp, correo electrónico, llamadas telefónicas, información general de los términos y condiciones de uso, la gestión de la privacidad de datos o el uso del libro de reclamaciones.

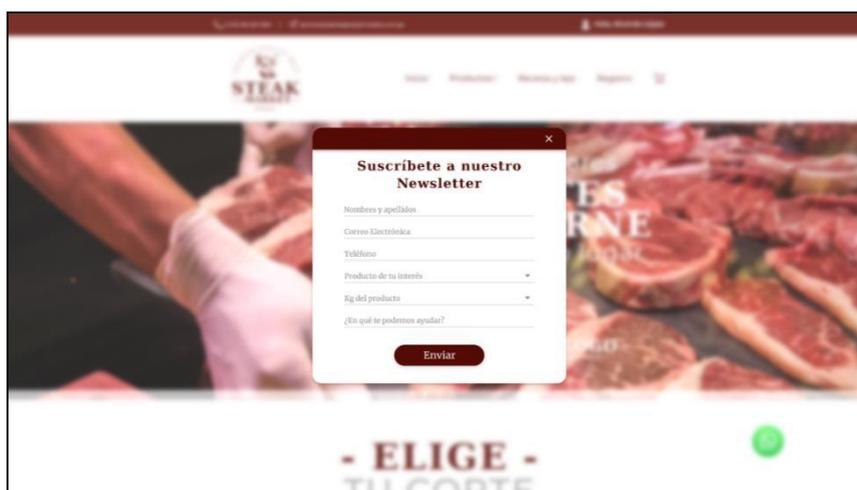
Productos: Lugar mediante el cual el comprador podrá acceder a seleccionar el tipo de corte o marcas de acuerdo con su preferencia y opción de compra; así como de los complementos de parrilla ofrecidos.

Recetas y Tips: Este botón permitirá acceder a contenido complementario e informativo de las carnes vendidas, recetas de preparación, *tips* de conservación de carne; así como recomendaciones de expertos y chefs.

Registro: Este acceso le dará la posibilidad al consumidor de poder registrarse como nuevo usuario o ingresar a una nueva sesión para realizar las compras.

Carrito de compras: A través de este medio el usuario podrá revisar los productos agregados a su canasta de compras, sumar más productos, continuar la compra y finalizarla.

Figura 10.1 Vista inicial



Elaboración: Autores de la Tesis

Figura 10.2 Vista inicial - Catálogo y opciones de acceso



Elaboración: Autores de la Tesis

Figura 10.3 Vista inicial-Botón de opciones-elige tus cortes



Elaboración: Autores de la Tesis

10.6.2 Selección del producto

A través de esta opción el usuario podrá encontrar detalles del producto seleccionado como información del tipo de corte, el peso, precio y la opción de agregar a la cesta de compras. Así mismo, el usuario tendrá la opción de encontrar en la misma pantalla productos complementarios y recomendados para acompañar la parrilla; tal como se muestran en las Figuras 10.4 y 10.5.

Figura 10.4 Exploración del E-commerce-selección del producto



Elaboración: Autores de la Tesis

Figura 10.5 Exploración del E-commerce-complementos recomendados



Elaboración: Autores de la Tesis

10.7 Presupuesto

Para desarrollar el E-commerce de *Steak Market*, se ha considerado una base presupuestal de referidos. En la Tabla 10.2 se muestra los presupuestos para cada una de las etapas de desarrollo.

Tabla 10.2 Presupuesto

Actividades	Presupuesto	Total
Diseño de interfaz y usuario	S/ 3,578.75	S/ 14,315
Desarrollo de funcionalidades primarias y secundarias	S/ 7,157.50	
Ajuste de diseño y funcionalidades	S/ 3,578.75	

Elaboración: Autores de la Tesis.

10.8 Conclusiones

La tecnología será un aliado clave en el desarrollo del presente plan de negocios, considerando que la comercialización e interacción con los probables clientes se dará a través de una plataforma virtual E-commerce. En ese sentido, la expectativa es contar con la colaboración de una empresa especializada y con experiencia desarrollando requerimientos similares con la finalidad de cumplir con los objetivos.

Así mismo, la expectativa del desarrollo E-commerce está dada fundamentalmente en facilitar las compras en línea del principal componente de la parrilla, esto es la carne, particularmente la de alta calidad y con garantía de certificación y de manera complementaria el potencial consumidor pueda encontrar alguna otra variedad que permita acompañar su celebración parrillera.

CAPÍTULO XI PLAN FINANCIERO

En el presente capítulo se mostrará el análisis y viabilidad económica del Plan de Negocio para la comercialización de productos cárnicos de alta calidad y certificados a través de una plataforma *E-commerce*; mediante el cual también se conocerá la inversión requerida, la estimación y proyección de ventas, costos y gastos asociados y el flujo de caja.

11.1 Supuestos y consideraciones

Las principales consideraciones para tener en cuenta en el presente análisis corresponden a datos relevantes y fundamentales usados como base del plan financiero, entre las cuales están:

- La evaluación del plan de negocios es en moneda Soles.
- El horizonte de evaluación es de siete (7) años.
- La rentabilidad mínima esperada por los accionistas será del 15%.
- La tasa impositiva de renta es de 29.5% para el periodo de evaluación.
- El tipo de cambio aplicado a los ítems en moneda extranjera es del S/ 4.5 por cada dólar, considerando los escenarios de volatilidad cambiaria de los últimos meses.
- La estimación de la demanda coincide con el interés de compra revelado en nuestra investigación de mercado y se ha proyectado de acuerdo con lo indicado en los objetivos cuantitativos desarrollados en el plan de marketing.
- Se estima la negociación con proveedores en periodos de crédito iniciales de 30 días.
- Los cobros se harán en línea junto con la transacción de compras. Para estos efectos se usarán pasarelas de pago existentes en el mercado para tarjetas de crédito o débito: Visa, American Express y MasterCard.
- El plan de negocio no incluye el servicio de *delivery*, el mismo que será proveído por servicios otorgados por PedidosYa.
- Para las operaciones iniciales e ingreso al mercado se usará productos de la calidad y categoría disponibles con los distribuidores locales; la expectativa es incursionar en actividades de importación en el cuarto año.
- Se utilizará una depreciación en línea recta.

11.2 Horizonte de evaluación

El presente proyecto se está evaluando en un horizonte de siete (7) años, debido a la creciente tendencia del uso de los servicios *delivery* y cada vez más frecuente de los *E-commerce*. Por otro lado, la expectativa del Plan de Negocio es instaurarse en el mercado en el largo plazo considerando principalmente el espacio que brinda el rubro para ello, sustentado por el Nivel de disposición de compra detallado en el Figura 4.11 del Estudio de Mercado en el cual la suma de los usuarios muy dispuestos y dispuestos a adquirir es del 82%.

11.3 Inversiones

El plan de negocios requiere de esfuerzos respecto a inversiones en activos tangibles e intangibles para el inicio de las operaciones. Así mismo, el financiamiento se realizará a través de aportes de capital de los tres socios, cuya necesidad de inversión inicial asciende a S/ 115,834 y se detalla en la Tabla 11.3.

Tabla 11.1 Detalle general de las inversiones

Flujo de las Inversiones (Soles)	Año 0
Obras civiles y adecuación de local	10,000
Congeladora 410L	3,388
Refrigerador Industrial 1300L	8,436
Empaquetadora de vacío	1,169
Balanza	258
Equipos de cómputo	3,400
Mesas	1,200
Sillas	450
Escritorios	750
Desarrollo web E.Commerce	14,315
Gastos Preoperativos	19,679
Capital de Trabajo	52,788
Total Flujo de las Inversiones	115,834

Elaboración: Autores de la Tesis

11.3.1 Inversión en activos tangibles

En la Tabla 11.2 se muestra el detalle de las necesidades en activo fijo como es el caso de la implementación y adecuación del local, equipos de conservación y equipos de uso administrativo y otros.

Tabla 11.2 Detalle de los activos fijos tangibles

Maquinaria y equipo (Soles)	Valor Unitario	Cant.	Inversión	Periodo de inversión	Vida útil	Valor de depreciación
Obras civiles y adecuación de local	10,000	1	10,000	0	25	400
Congeladora 410L	1,694	2	3,388	0 - 4	4	847
Refrigerador Industrial 1300L	8,436	1	8,436	3	10	844
Empaquetadora de vacío	1,169	1	1,169	0 - 5	5	234
Balanza	129	2	258	0 - 4	4	65
Equipos de cómputo	1,700	2	3,400	0	5	680
Mesas	600	2	1,200	0 - 4	4	300
Sillas	150	3	450	0	10	45
Escritorios	250	3	750	0	10	75
Total			29,052			

Elaboración: Autores de la Tesis

11.3.2 Inversión en activos intangibles

Para el inicio de las actividades de se han considerado inversiones relacionadas con gastos pre operacionales administrativos y autorizaciones y del desarrollo de la plataforma *E-commerce*. Este detalle se muestra en la Tabla 11.3.

Tabla 11.3 Detalle de activos intangibles

Intangible (Soles)	Valor Unitario	Cant.	Inversión	Periodo de inversión	Vida útil	Valor de Amortización
Desarrollo web E.Commerce	14,315	1	14,315	0	5	2,863
Gastos Preoperativos Administrativos	5,162	1	5,162	0	1	5,162
Gastos Marketing y Publicidad	4,839	3	14,517	0	1	14,517
Total			33,994			

Elaboración: Autores de la Tesis

11.4 Estimación de la demanda, ventas, costos y gastos

11.4.1 Estimación de la demanda

De acuerdo con los objetivos cuantitativos explicados en el punto 7.1.1. del Plan de Marketing, la estimación de la demanda potencial de 40,296 de un universo poblacional de 268,309 personas ubicadas en la Zona 7 de Lima Metropolitana y pertenecientes al NSE A. Este resultado se complementa con la expectativa de la intención esperada de

compra de un total de 342 clientes el primer año, equivalentes el 0.9% de los clientes potenciales de la categoría, que irá aumentando progresivamente hasta llegar aproximadamente a unos 2,956 clientes, que representan el 7.3% de los 40,246 consumidores potenciales. El cálculo de la determinación de la demanda se explica en la Tabla 11.4.

Tabla 11.4 Estimación de la demanda

Años	1	2	3	4	5	6	7
población	268,309	268,309	268,309	268,309	268,309	268,309	268,309
%consumidores	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
#clientes	40,246	40,246	40,246	40,246	40,246	40,246	40,246
%intenc	5.00%	7.50%	10.31%	13.21%	16.00%	18.53%	20.73%
consumidores pot	2,012	3,018	4,150	5,318	6,439	7,458	8,343
awareness	20%	22%	24%	27%	29%	32%	35%
Distribución	85%	90%	95%	100%	100%	100%	100%
CE	342	598	954	1,416	1,886	2,402	2,956
	0.9%	1.5%	2.4%	3.5%	4.7%	6.0%	7.3%

Elaboración: Autores de la Tesis

11.4.2 Proyección de ventas

El pronóstico de las ventas para el horizonte de evaluación detallada en la Tabla 11.5 está conformado por las categorías de los productos a comercializar, en primer lugar, los cortes de *Angus High Choice*, los cortes *Angus Prime*, *Wagyu Americano* y los complementos para la parrilla.

Para la determinación de las ventas se ha utilizado los precios explicados en el punto 7.6.2 del Plan de Marketing y el número de clientes efectivo. Este cálculo se explica en la Tabla 11.6.

Así mismo, se ha establecido un porcentaje de participación en las ventas para cada una de las tres categorías *Angus High Choice*, los cortes *Angus Prime*, *Wagyu Americano* y del porcentaje de preferencia de los cortes a comercializar validada con la encuesta del estudio de mercado. Así mismo, en el caso de los complementos este ha sido determinado por la preferencia de éstos en el estudio de mercado y sobre la base de los clientes efectivos esperados.

Tabla 11.5 Determinación de la frecuencia y cantidad de consumo

f(t)	24.84	24.84	24.84	24.84	24.84	24.84	24.84
Q	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
VE (kg)	4,249	7,423	11,851	17,581	23,419	29,836	36,714
VE (Litros)	340	594	948	1,407	1,874	2,387	2,937

Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla 11.6 Proyección de ventas

Venta (Soles)									
Año	Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	
% Representación Venta		0%	0%	0%	2%	2%	3%	3%	
Cortes Wagyu Americano	Biñe ancho	36%	-	-	-	31,817	50,857	77,752	114,810
	Biñe angosto	31%	-	-	-	21,237	33,946	51,898	76,633
	Colita de cuadril	33%	-	-	-	24,314	38,864	59,416	87,735
Total		S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 77,368	S/ 123,667	S/ 189,066	S/ 279,179	

% Representación Venta		10%	12%	13%	15%	17%	20%	23%	
Cortes Angus Prime	Entraña	32%	25,413	51,058	93,742	159,932	244,990	358,941	507,936
	Biñe ancho	36%	27,376	55,001	100,983	172,285	263,913	386,665	547,168
	Biñe angosto	31%	20,860	41,910	76,947	131,277	201,095	294,630	416,930
Total		S/ 73,649	S/ 147,969	S/ 271,671	S/ 463,495	S/ 709,998	S/ 1,040,237	S/ 1,472,035	

% Representación Venta		90%	89%	87%	83%	80%	77%	73%	
Cortes Angus High Choice	Entraña	16%	83,687	143,769	225,057	318,555	410,583	502,827	589,868
	Biñe ancho	18%	88,801	152,555	238,811	338,023	435,675	533,557	625,918
	Biñe angosto	16%	66,872	114,882	179,838	254,550	328,088	401,798	471,350
	Picaña	14%	56,846	97,659	152,876	216,387	278,900	341,559	400,684
	Asado de tira	18%	103,389	177,617	278,043	393,554	507,248	621,210	728,743
	Colita de cuadril	17%	47,207	81,098	126,952	179,694	231,606	283,640	332,739
Total		S/ 446,802	S/ 767,579	S/ 1,201,576	S/ 1,700,763	S/ 2,192,099	S/ 2,684,592	S/ 3,149,302	

Venta									
Año	Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	
Complementos	Alitas BBQ x 800g	56%	3,788	6,619	10,567	15,676	20,881	26,603	32,736
	Chorizos artesanales x 500g	22%	1,741	3,042	4,856	7,204	9,596	12,226	15,044
	Hamburguesas Angus x 200g	22%	1,901	3,321	5,302	7,866	10,478	13,349	16,426
Total		S/ 7,430	S/ 12,981	S/ 20,725	S/ 30,747	S/ 40,955	S/ 52,178	S/ 64,206	

Total		S/ 527,881	S/ 928,529	S/ 1,493,972	S/ 2,272,372	S/ 3,066,720	S/ 3,966,073	S/ 4,964,722
--------------	--	-------------------	-------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Elaboración: Autores de la Tesis

11.4.3 Estimación de costos

El costo directo de los productos a comercializar para las tres categorías de productos *Angus High Choice*, los cortes *Angus Prime*, *Wagyu Americano* y los complementos para la parrilla, basan su cálculo en la determinación del coste de cada uno de los cortes explicados en el punto 7.6.2 del Plan de Marketing, de la participación en las ventas por cada una de las categorías y de los porcentajes de preferencia obtenidos en el estudio de mercado para cada de los cortes y complementos de parrilla. El resultado de la determinación se explica en la Tabla 11.7.

Tabla 11.7 Proyección de costos

Costos (Soles)									
Año	% Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	
% Representación Venta		0%	0%	0%	2%	2%	3%	3%	
Cortes Wagyu Americano	Bife ancho	36%	-	-	-	20,681	33,057	50,539	74,627
	Bife angosto	31%	-	-	-	13,804	22,065	33,734	49,812
	Colita de cuadril	33%	-	-	-	15,804	25,262	38,621	57,028
Total			S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 50,289	S/ 80,384	S/ 122,893	S/ 181,466
% Representación Venta									
		10%	12%	13%	15%	17%	20%	23%	
Cortes Angus Prime	Entraña	32%	18,076	36,317	66,678	113,758	174,259	255,311	361,289
	Bife ancho	36%	19,092	38,359	70,427	120,154	184,057	269,666	381,604
	Bife angosto	31%	15,725	31,593	58,006	98,963	151,595	222,106	314,301
Total			S/ 52,893	S/ 106,269	S/ 195,111	S/ 332,875	S/ 509,910	S/ 747,083	S/ 1,057,194
% Representación Venta									
		90%	89%	87%	83%	80%	77%	73%	
Cortes Angus High Choice	Entraña	16%	62,003	106,517	166,743	236,016	304,199	372,542	437,031
	Bife ancho	18%	66,426	114,116	178,638	252,852	325,899	399,118	468,206
	Bife angosto	16%	46,202	79,373	124,251	175,871	226,679	277,606	325,660
	Picaña	14%	34,301	58,927	92,245	130,568	168,288	206,096	241,772
	Asado de tira	18%	76,871	132,060	206,727	292,611	377,144	461,876	541,828
	Colita de cuadril	17%	35,530	61,038	95,549	135,244	174,315	213,478	250,432
Total			S/ 321,333	S/ 552,031	S/ 864,154	S/ 1,223,162	S/ 1,576,524	S/ 1,930,716	S/ 2,264,929
Costos									
Año	% Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	
Complementos	Alitas BBQ x 800g	56%	2,105	3,677	5,870	8,709	11,601	14,780	18,187
	Chorizos artesanales x 500g	22%	1,088	1,901	3,035	4,503	5,998	7,641	9,402
	Hamburguesas Angus x 200g	22%	1,152	2,013	3,213	4,767	6,350	8,090	9,955
Total			S/ 4,345	S/ 7,591	S/ 12,119	S/ 17,979	S/ 23,949	S/ 30,511	S/ 37,544
Total			S/ 378,571	S/ 665,891	S/ 1,071,384	S/ 1,624,306	S/ 2,190,766	S/ 2,831,204	S/ 3,541,134

Elaboración: Autores de la Tesis

11.4.4 Estimación de gastos

El flujo de los gastos del proyecto detallados en la Tabla 11.8 se encuentran representados principalmente por los gastos de personal requerido, los gastos necesarios para la instalación y mantenimiento de local, los gastos operativos de distribución, mantenimiento de la plataforma *e-commerce* y de los equipos de conservación, la comisión por el uso de tarjetas de crédito y débito y los gastos necesarios para llevar a cabo el plan de marketing propuesto. Por otro lado también, se ha estimado la necesidad de recursos para el área administrativa como es el caso de la etapa pre operativa y permisos y de continuidad de las operaciones en cuanto a servicios básicos y servicios de consultoría.

Así mismo, dentro de la estructura de gastos se encuentra el flujo relacionado con la depreciación de los equipos de activos fijos y la amortización de la plataforma *e-commerce* en base a su vida útil y por los años del horizonte de evaluación. Este detalle se explica en la Tabla 11.9.

Tabla 11.8 Estimación de gastos

Presupuestos en Soles	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Gastos del personal	69,797						
Asisten Logístico	16,517	16,517	16,517	16,517	16,517	16,517	16,517
Administrador	53,280	53,280	53,280	53,280	53,280	53,280	53,280
Gastos local e instalaciones	29,619						
Alquiler de local	18,819	18,819	18,819	18,819	18,819	18,819	18,819
Mantenimiento local	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800
Gastos operacionales y de ventas	27,657	44,922	69,202	102,024	135,500	173,085	214,410
Gastos operacionales de la pasarela de pagos	15,836	27,856	44,819	68,171	92,002	118,982	148,942
Gastos de distribución	3,421	5,977	9,542	14,156	18,856	24,023	29,561
Mantenimiento de plataforma digital	3,600	6,289	10,041	14,897	19,843	25,280	31,108
Mantenimiento de Equipos	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Gastos de marketing y publicidad	70,067	49,141	56,819	61,992	67,201	71,491	41,788
Google ads y remarketing	19,356	12,380	14,940	16,664	18,400	19,830	9,929
Publicidad en Facebook e Instagram	19,356	12,380	14,940	16,664	18,400	19,830	9,929
Agencia de diseño y community management	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Acciones y degustaciones con Influencers	19,356	12,380	14,940	16,664	18,400	19,830	9,929
Gastos preoperativos adm	5,162	-	-	-	-	-	-
Consulta legal	1,200						
Constitución de la empresa	1,080						
Registros públicos	582						
Trámites municipales	1,200						
Registros sanitarios	1,100						
Gastos Administrativos	27,240						
Servicios contables	21,600	21,600	21,600	21,600	21,600	21,600	21,600
Consumo electricidad	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Agua	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080
Internet	2,160	2,160	2,160	2,160	2,160	2,160	2,160
Total	229,542	220,719	252,677	290,672	329,357	371,232	382,854

Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla 11.9 Estimación de la depreciación y amortización

Depreciación y Amortización								
Maquinaria y equipo (Soles)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Total Depreciación
Obras civiles y adecuación de local	400	400	400	400	400	400	400	2,800
Congeladora 410L	847	847	847	847	847	847	847	5,929
Refrigerador Industrial 1300L				844	844	844	844	3,375
Empaquetadora de vacío	234	234	234	234	234	234	234	1,637
Balanza	65	65	65	65	65	65	65	452
Equipos de cómputo	680	680	680	680	680			3,400
Mesas	300	300	300	300	300	300	300	2,100
Sillas	45	45	45	45	45	45	45	315
Escritorios	75	75	75	75	75	75	75	525
Total	2,645	2,645	2,645	3,489	3,489	2,809	2,809	20,532
Intangible (Soles)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Total Amortización
Desarrollo web E.Commerce	2,863	2,863	2,863	2,863	2,863			14,315
Total	2,863	2,863	2,863	2,863	2,863	-	-	33,994

Elaboración: Autores de la Tesis

11.5 Estados de resultados

El cálculo se ha efectuado en base a las ventas proyectadas, los costos de los insumos cárnicos y complementos; así como de la estimación de gastos por los siete años del horizonte de evaluación. En ese sentido y de acuerdo con el detalle de la Tabla 11.10 se puede apreciar que el negocio proyecta obtener utilidades a partir del segundo año.

Tabla 11.10 Estado de resultados

Estado de resultados (en Soles)							
% crecimiento →		76%	61%	52%	35%	29%	25%
años →	1	2	3	4	5	6	7
Venta	527,881	928,529	1,493,972	2,272,372	3,066,720	3,966,073	4,964,722
Costo venta	378,571	665,891	1,071,384	1,624,306	2,190,766	2,831,204	3,541,134
Margen bruto	149,310	262,638	422,588	648,067	875,954	1,134,869	1,423,588
Gastos							
Gastos del personal	69,797	69,797	69,797	69,797	69,797	69,797	69,797
Gastos operacionales y de ventas	27,657	44,922	69,202	102,024	135,500	173,085	214,410
Gastos de marketing y publicidad	70,067	49,141	56,819	61,992	67,201	71,491	41,788
Gastos local e instalaciones	29,619	29,619	29,619	29,619	29,619	29,619	29,619
Gastos Administrativos	32,402	27,240	27,240	27,240	27,240	27,240	27,240
Depreciación	2,645	2,645	2,645	3,489	3,489	2,809	2,809
Amortización	2,863	2,863	2,863	2,863	2,863	-	-
Total gastos	235,050	226,227	258,186	297,024	335,709	374,041	385,663
Utilidad Operativa	- 85,741	36,411	164,403	351,043	540,245	760,828	1,037,925
Pérdidas Arrastrables	-	- 36,411	- 49,330	-	-	-	-
IR (29.5%)	-	-	33,947	103,558	159,372	224,444	306,188
Utilidad neta	- 85,741	36,411	130,456	247,485	380,872	536,384	731,737

Elaboración: Autores de la Tesis

11.6 Análisis del flujo de caja y viabilidad del proyecto

11.6.1 Detalle del flujo de las inversiones

Las inversiones detalladas en la Tabla 11.11 se ha considerado en razón a las necesidades que requiere el proyecto durante los siete años de evaluación y que comprenden desde el uso de equipos para la conservación de los cortes, pesaje y distribución, equipos y mobiliario de oficina; así como también de una estimación para capital de trabajo y de los recursos necesarios para la campaña inicial de marketing y publicidad.

Tabla 11.11 Detalle del flujo de las inversiones

Flujo de las Inversiones (en Soles)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Obras civiles y adecuación de local	- 10,000	-	-	-	-	-	-	7,200
Congeladora 410L	- 3,388	-	-	-	- 3,388	-	-	847
Refrigerador Industrial 1300L	- 8,436	-	-	-	-	-	-	5,062
Empaquetadora de vacío	- 1,169	-	-	-	-	- 1,169	-	702
Balanza	- 258	-	-	-	- 258	-	-	65
Equipos de cómputo	- 3,400	-	-	-	-	-	-	-
Monitor	-	-	-	-	-	-	-	-
Servidor	-	-	-	-	-	-	-	-
Mesas	- 1,200	-	-	-	- 1,200	-	-	300
Sillas	- 450	-	-	-	-	-	-	135
Escritorios	- 750	-	-	-	-	-	-	225
Desarrollo web E.Commerce	- 14,315	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Preoperativos	- 19,679	19,679	-	-	-	-	-	-
Capital de Trabajo	- 52,788	24,932	12,916	3,578	- 3,972	15,334	-	-
Total Flujo de las Inversiones	- 115,834	44,611	12,916	3,578	- 8,818	14,164	-	14,535

Elaboración: Autores de la Tesis

11.6.2 Flujo de caja económico

Para el análisis del Flujo de Caja económico se han contemplado el Estado de Resultados del negocio, el flujo de las inversiones necesarias para el inicio y las adiciones por efectos de la depreciación de activos fijos e intangibles. Este detalle se puede apreciar en la Tabla 11.12.

Tabla 11.12 Flujo de caja económico

Flujo de Caja Económico (en Soles)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Utilidad neta	-	85,741	36,411	130,456	247,485	380,872	536,384	731,737
Depreciación	-	2,645	2,645	2,645	3,489	3,489	2,809	2,809
Amortización	-	2,863	2,863	2,863	2,863	2,863	-	-
Flujo de las Inversiones	- 115,834	44,611	12,916	3,578	- 8,818	14,164	-	14,535
Flujo Caja Económico	-115,834	-35,621	54,836	139,542	245,019	401,389	539,193	749,081

Elaboración: Autores de la Tesis

11.6.3 Retorno sobre la Inversión

En cuanto al periodo de recuperó y el cálculo de la TIR se analizó en razón a tres escenarios basados en la variable costos de los productos a comercializar y con un costo de oportunidad del accionista del 15%.

En ese sentido, para el escenario esperado considerando los costos de los productos contemplados en el Plan de Marketing se tiene que el proyecto cuenta con un VAN de S/ 840,773, una TIR de 73% y un periodo de recuperó de 3.22 años.

Por el lado del escenario optimista, se consideró un decremento general de los costos de los productos en un 5% con lo cual el VAN proyectado es de S/ 1,058,314 una TIR de 86% y un periodo de recuperó de 2.76 años.

Finalmente, para el escenario pesimista los costos asumen un impacto del 10%, lo que implica una caída en el VAN hasta el importe de S/ 386,971, una TIR de 43% y un periodo de recupero extendido de 4.71 años; tal como se muestra en Tala 11.13.

Tabla 11.13 Retorno de la inversión

Escenarios de la Evaluación del Proyecto (Soles)	Optimista	Esperado	Pesimista
Cok	15%	15%	15%
VAN	1,058,314	840,773	386,971
TIR	86%	73%	43%
Periodo de Recupero	2.76	3.22	4.71

Elaboración: Autores de la Tesis

CAPÍTULO XII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1 Conclusiones

En medio de un consumo creciente en la comercialización de carne premium durante los últimos años, sumado al incremento del comercio electrónico, el cual se ha visto potenciado recientemente a raíz de la pandemia COVID-19, se ha encontrado una oportunidad de negocio en la comercialización de carne a través de un *e-commerce* con servicio *delivery* dirigido al NSE A en Lima moderna.

En ese sentido, se encontró un mercado potencial de 40,246 personas, que representan el 15% de la población perteneciente al NSE A que reside en los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina. En base a ello, se estimó una demanda inicial el primer periodo de 342 clientes efectivos, equivalente al 0.9% que se irá incrementando hasta llegar al sétimo año con 2,956 clientes efectivos, que representan el 7.3% de la demanda potencial hallada.

El público objetivo valoró como muy importante e importante en el producto: el sabor (100%); la jugosidad (98%); la textura (97%); el marmoleado (91%); y la seguridad del empaque (91%). Considerando estos atributos, fueron seleccionados en la calidad *Certified Angus Beef High Choice* el bife ancho (86%), el asado de tira (85%), la colita de cuadril (81%), la entraña (77%), el bife angosto (75%) y la picaña (68%); y en la calidad *Certified Angus Beef Prime*, el bife ancho (81%), la entraña (77%) y el bife angosto (75%). Asimismo, en cuanto a la seguridad del empaque, se optó por el Skin Pack.

En referencia a la investigación realizada, se ha encontrado que, respecto al comportamiento de compra del público objetivo, el 82% de los encuestados, está dispuesto a adquirir carne premium a través de un *e-commerce* con servicio *delivery*. Los resultados indicaron, además, que se valoró como muy importante e importante: la calidad del servicio (99%); el servicio *delivery* (95%); precios competitivos (94%); cobertura geográfica para el envío (90%); y horario extendido de atención (88%) como atributos de los productos y servicio a ofrecer. Por lo tanto, existe una oportunidad de mercado que se abordará con el valor agregado enfocado en el servicio al cliente.

Los resultados favorables encontrados en el análisis del presente plan de negocios han permitido la elaboración de un plan de marketing, operaciones, financiero, TI y de recursos humanos contemplando una inversión inicial por parte de los accionistas de S/ 115,834.

Finalmente, luego de plantear supuestos iniciales y horizontes debidamente fundamentados y habiendo realizado una evaluación económica con resultados expresados en un Valor Actual Neto positivo de S/ 840,773 y una Tasa Interna de Retorno de 73% muy superior al costo de oportunidad de los accionistas establecido en 15%; se concluye que el presente proyecto es económicamente viable.

12.2 Recomendaciones

Evaluar la viabilidad económica de importar directamente carne USDA *Angus High Choice*, *Angus Prime* y *American Wagyu* respecto a adquirirla a través de un importador local hacia el tercer año de operación.

Realizar un estudio de investigación que permita incorporar extensiones de línea de productos premium con el objetivo de lograr una mayor participación del mercado.

Analizar la posibilidad de ampliar el ratio de cobertura en Lima Metropolitana en un inicio y, posteriormente, hacia provincias.

ANEXOS

Anexo 1 Distribución de personas por zonas APEIM según NSE 2020 - Lima Metropolitana

% Horizontal - Personas								
Zona	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Muestra	Error (%)
Total	100%	3.90%	22.10%	45.00%	23.40%	5.50%	15.159	0.80%
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	100%	0.50%	14.60%	44.70%	31.90%	8.40%	1.214	2.80%
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100%	0.70%	26.80%	45.00%	23.90%	3.60%	1.249	2.80%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100%	0.30%	14.60%	52.00%	25.40%	7.60%	1.176	2.90%
Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	100%	1.70%	27.10%	45.90%	20.30%	4.90%	1.786	2.30%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100%	0.60%	15.90%	45.40%	31.80%	6.30%	1.332	2.70%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100%	17.50%	47.50%	30.60%	3.90%	0.50%	871	3.30%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100%	33.10%	45.40%	15.10%	6.00%	0.30%	1.091	3.00%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100%	3.30%	20.00%	51.40%	21.10%	4.30%	1.143	2.90%
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María de Triunfo, Lurin, Pachacamac)	100%	0.60%	13.90%	52.00%	26.60%	6.90%	1.307	2.70%
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi Perú)	100%	0.80%	20.00%	48.20%	25.30%	5.70%	3.852	1.60%
Otros	100%	2.40%	8.10%	48.60%	26.10%	14.70%	138	8.30%

Fuente: (APEIM, 2020). Elaboración: Autores de la tesis

Anexo 2 Población según distritos en Lima Metropolitana

Cuadro N° 8				
Lima metropolitana 2019: Población y hogares según distritos				
(En miles de personas/ hogares)				
No.	DISTRITO	Población	%	Hogares
1	San Juan de Lurigancho	1,157.6	11.0	286.7
2	San Martín de Porres	724.3	6.8	183.7
3	Ate	667.2	6.3	172.5
4	Comas	575.8	5.4	137.9
5	Villa María del Triunfo	442.2	4.2	107.7
6	Villa El Salvador	437.1	4.1	99.0
7	San Juan de Miraflores	393.3	3.7	92.9
8	Puente Piedra	367.7	3.5	91.5
9	Carabaylo	365.8	3.5	89.4
10	Los Olivos	360.5	3.4	93.3
11	Santiago de Surco	360.4	3.4	103.5
12	Chorrillos	347.9	3.3	86.3
13	Lima	294.4	2.8	81.1
14	Lurigancho	267.6	2.5	69.2
15	Independencia	233.5	2.2	56.4
16	El Agustino	220.6	2.1	54.0
17	Santa Anita	217.9	2.1	58.1
18	Rimac	192.3	1.8	50.2
19	La Victoria	191.1	1.8	52.9
20	San Miguel	170.3	1.6	47.6
21	La Molina	154.0	1.5	41.4
22	San Borja	122.9	1.2	35.7
23	Pachacamac	121.5	1.1	31.5
24	Miraflores	107.8	1.0	38.4
25	Surquillo	99.6	0.9	30.1
26	Lurin	97.9	0.9	24.6
27	Brena	93.4	0.9	26.2
28	Magdalena Vieja	90.7	0.9	27.0
29	Jesús María	82.0	0.8	24.3
30	Ancon	70.1	0.7	18.3
31	Magdalena del Mar	65.8	0.6	19.8
32	San Isidro	65.5	0.6	21.4
33	Lince	59.6	0.6	18.6
34	San Luis	57.2	0.5	15.1
35	Chaclacayo	47.1	0.4	11.6
36	Cieneguilla	38.3	0.4	10.0
37	Barranco	37.5	0.4	11.8
38	Santa Rosa	31.0	0.3	9.1
39	Punta Hermosa	17.6	0.2	6.0
40	Pucusana	16.5	0.2	4.6
41	San Bartolo	8.1	0.1	2.2
42	Punta Negra	7.8	0.1	2.1
43	Santa María del Mar	1.1	0.0	0.3
TOTAL PROVINCIA DE LIMA		9,480.5	89.8	2,444.0
44	Callao	498.9	4.6	123.9
45	Ventanilla	351.7	3.3	88.8
46	Bellavista	81.7	0.8	20.8
47	La Perla	67.0	0.6	18.1
48	Mi Perú	50.5	0.5	12.0
49	Carmen de la Legua Reynoso	46.5	0.4	11.9
50	La Punta	4.1	0.0	1.3
TOTAL PROVINCIA DEL CALLAO		1,100.4	10.2	276.8
TOTAL LIMA METROPOLITANA		10,580.9	100.0	2,720.8

FUENTE: I.N.E.I. - Estimaciones y proyecciones de población en base al Censo 201
ELABORACIÓN: DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA - C.PI

Fuente: (CPI, 2019)

Anexo 3 Guía para entrevistas a Expertos

Estructura de la Entrevista

1. Presentación

- 1.1 Presentación del objetivo de la entrevista.
- 1.2 Presentación de los participantes de la tesis.
- 1.3 Descripción de las reglas y proceso de la entrevista.
- 1.4 Solicitar sinceridad y libertad en las respuestas.

2. Conocer al experto y la empresa en la que labora

- 2.1 Cuánto tiempo lleva en el negocio de carnes premium y/o como chef especialista en parrillas.

3. Producto: Carne Premium y Madurada

- 3.1 En su experiencia, ¿cuáles considera que son las principales características de una carne premium y/o madurada en el mercado peruano?
- 3.2 ¿Cuáles serían las diferencias y atributos diferenciadores para estos tipos de carne?
- 3.3. ¿Cómo se maneja la cadena de frío de la carne premium? ¿Cuáles son los tiempos de conservación del producto?
- 3.4. ¿Cuáles son los procesos de una carne que va a ser madurada? ¿El cliente valora esta característica?
- 3.5. En su experiencia, ¿cuál sería la técnica más adecuada para preparar una carne premium y para madurar una carne?

4. Comercialización y Demanda

- 4.1 ¿Cómo ha evolucionado la demanda de carne premium? ¿Hay demanda por la carne madurada en el mercado? ¿Por qué motivos?
- 4.2. ¿Cuál es el perfil del cliente de carne premium? (Género, Edad, Condición social, Estado civil, Estilo de Vida, etc.)
- 4.3. ¿Cuáles son las ocasiones de consumo preferidas por sus clientes para el consumo en parrilla?
- 4.4. ¿Considera que el cliente valora a la carne premium con respecto a la carne de menor valor? ¿Por qué?
- 4.5. ¿Considera que el cliente valora a la carne madurada con respecto a una carne que no ha sido madurada? ¿Por qué?
- 4.6. ¿Cuáles son los cortes premium con mayor demanda para el consumidor peruano? ¿Cuáles serían las razones?
- 4.7. En cuanto a la distribución, ¿Cuál considera que es el empaque adecuado para la comercialización de la carne premium y carne madurada?
- 4.8. De acuerdo con su experiencia, al comprar carne para parrilla, ¿Cuál es el ratio promedio en kilogramos por persona? ¿Qué variables permite cuantificar la ratio?
- 4.9. ¿Cuál es la frecuencia de consumo de carne para parrilla premium del consumidor en Perú?

5. Productos Complementarios

- 5.1 Según su experiencia, ¿con qué productos se podría complementar una buena parrilla?
- 5.2 ¿Qué productos valoran más los clientes para una parrilla premium?

6. Servicio Personalizado de Parrilla.

6.1 ¿Existe actualmente un servicio completo de parrilla a domicilio que incluya los insumos y la preparación?

6.2 Según su experiencia, ¿cuáles son las características que valoran (o valorarían) los clientes para demandar un servicio personalizado de parrilla?

Anexo 4 Resumen de Entrevistas a Expertos

Entrevista a Christian Bravo

Christian Bravo es un reconocido chef peruano cuyo más reciente proyecto es Fuego Smoke House, restaurante especializado en la cocción a la parrilla y ahumado de carne premium inaugurado hace pocos meses en Lima. Además, es socio e imagen de bravostore.pe, un e-commerce de carne premium para el consumo en parrilla.

Bravo indica que puntualmente, en el negocio de carnes premium, debe estar bordeando recién el año. Sin embargo, se declara un experto y fanático de la parrilla de toda la vida. De hecho, mencionó que antes de su carrera como chef profesional ya disfrutaba de cocinar carne a la parrilla.

Respecto a la maduración de la carne, indica que el tema pasa por el sabor, y el de la carne madurada es particular. Tiende hacia el umami que presentan el hongo y las trufas, así como el parmesano. Sostiene que el proceso de maduración supone una alta merma de producto, pues este se seca y se pierde en los contornos, como resultado de la concentración de sabor. En cuanto a la calidad de la carne premium, ésta radica en el marmoleado o infiltración de grasa intramuscular más que la maduración. Según el chef, los atributos diferenciadores se asocian, principalmente, al grado de marbling o marmoleo y, una de las técnicas para conseguirlo, es el tipo de alimentación final previa al beneficio del animal, ya que ello le da un sabor distinto a la carne. Según indica, se cambia del Grass-fed, o alimentación a base de pasto, a la denominada feedlot, que supone un cambio a una alimentación de grano previo al final, que le brinda un sabor mantequilloso, explica.

Indicó que la carne viene de congelada de origen. Por ejemplo, la wagyu que importa de Texas, viene ya porcionada y empacada en cryovac, lo cual mantiene la cadena de frío porque viene congelada desde origen. En dicho estado podría durar un año, pero no ha podido ponerlo a prueba ya que la demanda es grande y la rotación de producto también, en consecuencia.

Bravo nunca maduró carne, pero indica conocer bien el proceso. “No es mi feeling”, menciona. La ha probado y le gusta eventualmente como comensal cuando viaja a algún lado. No obstante, no la ve como una opción frecuente y tampoco como una alternativa viable para negocio. Es de la opinión que nunca funcionaría en el Perú por muchos motivos, entre los que enumera tres: el alto costo del proceso e insumos, el bajo rendimiento del producto por el proceso y la merma, y la poca ventaja que le encontraría el comensal final al pagar el exceso de precio. En un mercado como el limeño el nicho es muy difícil como para que logre consolidarse. Recordó que Renzo Garibaldi lo intentó sin gran éxito en su restaurante Osso, ya que su especialidad, justamente, son carnes maduradas. Según Bravo, el común de los comensales busca un corte de carne rico, jugoso, sabroso y económico; y uno madurado nunca será económico pues la merma es muy grande.

Respecto a si el cliente valora la carne premium respecto a la de menor valor, Christian Bravo indica que mucho. Él observa una evolución bastante grande y rápida de lo que era el consumo de carne y su conocimiento sobre el tema en los últimos años. Coincidentemente, con su programa de parrilla, ha notado que la gente conoce mucho más y se atreve a probar cosas nuevas, experimentando con nuevos cortes de carne que antes no existían en el mercado, como el brisket. Los nuevos cortes que ha introducido en la carta de Fuego, indicó, tienen la intencionalidad de promover el consumo de cortes distintos, procurando sacar al peruano de su zona de confort.

Sobre el perfil del consumidor de carne premium, considera que es grandemente masculino. Conoce algunas clientes del género femenino que compran para cocinar directamente, pero la mayor parte de ellas, comprarán directamente para que la parrilla sea preparada por un hombre. Indica que clientes los hay de toda edad y toda condición económica, dejando en evidencia que

la penetración es a todo nivel. Según él, las principales ocasiones de consumo son cumpleaños y aniversarios.

Bravo considera que el cliente valora la carne premium respecto a la de menor valor porque hoy tiene más conocimiento, educación y ha comparado en el mercado mejores cortes que los que teníamos antes, cuando únicamente se comercializaban cortes nacionales y el mejor panorama era el ingreso de la carne argentina. Desde el inicio de la importación de carne americana, se culturiza el paladar de la gente y descubre que el referente es la carne americana. Lo describe con la analogía de pasar de la cabina económica a business, una vez que uno viaja en primera ya no regresa a coach. Asimismo, respecto a si la gente valora la carne madurada por sobre otra no madurada, Bravo sostiene que no. De acuerdo con su experiencia, la mayor parte de gente con la que ha conversado y que ha probado carne madurada la contemplaría como para una ocasión especial pero que no repetiría con una frecuencia como otra carne premium.

Acerca de los cortes premium más vendidos y valorados por los peruanos, Christian Bravo mencionó la entraña, el bife angosto y el bife ancho, éste último también con su versión con hueso, conocida como tomahawk. Pero indica que ello se debe a no conocen otros cortes como el flat iron o el hanger steak.

Considera que el empaque adecuado es al vacío y, preferiblemente en cryovac, que es una variedad de empaque de aluminio y plástico.

Indicó no manejar información precisa sobre la cantidad de carne adquirida por persona, pues considera que la variación es amplia y no maneja directamente la logística del e-commerce, ya que está más ligado a la operación del restaurante. Sin embargo, enfatizó que la frecuencia de consumo del cliente promedio es de, al menos, una vez al mes.

En los complementos para una buena parrilla, Bravo señaló vegetales varios, papa en sus diferentes versiones, vino y por ahí algún negroni o bourbon. Piensa que debe existir un servicio completo de parrilla a domicilio y, seguramente, en distintos niveles. Se le ocurrió que la Carnicería Tito podría dedicarse a ello. Considera que dichos servicios tendrían que basarse sobre calidad del servicio y luego precio, ya que cuando se trata de premium, el código de calidad pesa un poco más que la barrera planteada por el precio. Dicho target buscaría principalmente una buena experiencia, calidad, buenos cortes premium y, en última instancia, el precio. Sin embargo, complementó que sí es un punto importante pues si el servicio es sustancialmente más caro que lo que le costaría al cliente prepararlo directamente, el negocio no prosperaría.

Entrevista Ana Napan

Napan es jefa de comercial de la categoría de carnes en Cencosud Retail Perú, es la responsable de la comercialización de carnes en los supermercados Wong. Ana nos comenta que la demanda de carne Premium pre-pandemia tenía una tendencia creciente, en las marcas Certified Angus Beef (CAB), carnes de origen argentino, y carne uruguaya, el cual estaba empezando a crecer, debido a la coyuntura actual, la demanda se ha visto afectada teniendo un decrecimiento de 3.8% en valor el último año. Sobre la carne madurada, la mayor demanda se está dando en los cortes “wet age” (maduración en húmedo) debido a que le da mayor suavidad al corte, en el caso de la dry aged (maduración en seco) aún es un nicho de mercado por ser de mayor valor.

Sobre el perfil de cliente Napan nos comenta que la mayor participación en la venta de cortes de carne de res, están en los clientes entre 36-65 años. Este rango etario representa el 60% de la venta Cencosud. La mayor venta de cortes Premium se da en la cadena Wong, NSE A, B+; Del mismo modo Napan afirma que el mayor incremento de consumo de carnes premium es en verano, porque incrementa las reuniones parrilleras, pero también en eventos especiales como el día del

padre, feriados largos, año nuevo entre otros. También que los Clientes ya están empezando a diferenciar cortes madurados en Wong. Napan afirma que hay un sector de clientes que toma en cuenta el valor agregado de estas marcas Premium, por ejemplo, la suavidad que encuentra por la maduración, y suavidad por una mayor infiltración al momento de decidir la compra.

Con respecto a los cortes de mayor demanda Napan nos comenta que uno de los cortes Premium de mayor demanda es la “entraña CAB” debido a la suavidad, sabor y practicidad del producto al realizar una parrilla. Considera que la demanda del corte es constante; Después están los cortes como el lomo fino, picaña, colita cuadril. En cuanto a la distribución Napan nos comenta con respecto al empaque que utiliza en Cencosud es en Bolsas termo encogible.

Para los completos de parrilla Napan nos describe una serie de alternativas: Los productos que están directamente relacionados son los chorizos, quesos provoleta, verduras parrilleras (champiñones, pimienta, zucchini, piña) También considera en el caso de haber niños, se suele incluir hamburguesas Premium, las cuales tienen un diferencial en el sabor y textura.

Sobre la experiencia de clientes con respecto a los servicios de parrillas previo a pandemia estaban apareciendo negocios de personal shopper de parrilla quienes se encargaban desde la compra de insumos hasta la preparación. Pero debido a la coyuntura actual están no ha seguido, pero han crecido varias propuestas de boxes/packs parrilleros para que sean preparados por los consumidores. En el caso de Wong Napan con comenta que han apostado por un box de la marca Osso donde se encuentra cortes de res, cerdo, hamburguesa y chorizos para colocar en parrilla.

Entrevista Paul Diaz

Diaz es experto en el sector retail, ha sido jefe de categoría de carnes en Supermercados Peruanos, Makro, y jefe de abastecimiento de carnes en Cencosud. También fue el responsable de la comercialización y abastecimiento de carnes premium en los supermercados Vivanda y Wong. Actualmente se desempeña como consultor.

Con respecto al mercado peruano Diaz nos especifica que la carne tiene procedencia de países como Argentina, Uruguay y Estados Unidos, Dentro de categoría de carnes la carne premium en el sector retail tiene una participación de 10% y 15% de la venta del negocio de carne, por otro lado, nos considera que la venta por ecommerce de los productos de carne el último año ha crecido 5%. Y que el ecommerce mantendrá con una tendencia creciente post pandemia, También indica los cortes parrilleros a los productos, Bifes ancho, angosto, entraña, y cortes de cerdo especiales.

Diaz también considera que el segmento NSE A debería mantener el consumo de carnes premium, y que en Lima aún hay clientes que no conocen y/o no saben diferenciar los tipos de carnes, y que las características que un cliente valoraría en una carne premium son: origen, precio, sabor y suavidad. Con respecto a la demanda de cortes parrilleros son los hombres dentro del rango de edad mayor a 35 años los que compran y la estacionalidad de venta del producto es de enero a diciembre, teniendo los días festivos como día de la madre, día del padre, fines de Octubre y fin de año como los días de mayor venta de cortes parrilleros.

Con respecto al consumo de carne Diaz nos comenta que una persona consume 0.400 Kg de carne en promedio, Por otro lado, los complementos para una parrilla premium serian hamburguesa Angus, panceta con hueso, chorizos especiales marcas seleccionadas, y sobre el servicio personalizado de parrilla considera que las actuales empresas que comercializan carne por ecommerce están enfocadas en la entrega de cortes a domicilio y que el cliente aparte contrata el servicio de parrilla mediante contactos.

Finalmente, sobre el empaque para productos de carne considera que el proceso de termoencogible es la mejor alternativa, y el mejor empaque es del proveedor del proveedor Cryovac. Por otro lado, considera que el 95% de los que compran parrilla también la realiza, con respecto la calidad de carne Wong importa la calidad más alta en cuanto a supermercados en comparación de Tottus y supermercados peruanos y que los clientes no saben diferenciar las características de estos productos que ofrecen los retailers pero que si es marcado que la mejor calidad es la ofrecida por Wong con la marca Certified Angus Beef.

Entrevista a Julio Olcese

Julio Olcese es uno de los tres socios de la empresa Three Guys Meat Co., empresa dedicada a la compra y venta de carne de res premium americana y uruguaya, carne de cerdo, así como complementos para parrilla a través de WhatsApp vía catálogos actualizados y promocionados mensualmente.

Olcese mencionó que lo que más le interesa al cliente conocedor de carne premium es el marmoleado e indicó que existen diferentes certificaciones otorgadas por el Departamento de Agricultura de Estados Unidos USDA analizando diversos criterios, siendo la Certified Angus Beef, la más conocida y promocionada en Sudamérica. Según su experiencia, cada empresa ganadera tiene sus propios estándares y atributos diferenciadores. Tomó el ejemplo de la marca Sterling Silver comercializada en Supermercados Peruanos, que consideró con estándares de calidad de un nivel similar a la Angus Choice. Sin embargo, el cliente peruano valora mucho más el sello Certified Angus Beef. En este sentido, supermercados Wong tiene una gran ventaja al contar con la exclusividad de Certified Angus Beef y, en el tiempo, han sabido mantener un buen portafolio de productos parrilleros que le han ganado el reconocimiento del público objetivo.

Respecto a la valoración de carne madurada por parte del cliente parrillero peruano, Olcese menciona que sí es valorada, pero por muy pocos los clientes que conocen el proceso. Three Guys Meat Co. no comercializa carne madurada, ya que aún están investigando sobre ello. No descartan hacerlo, pero considera que es una inversión muy alta el contar con equipos para la maduración de carne en un mercado con una demanda tan pequeña.

Sobre la evolución de la demanda por la carne premium, indica que el crecimiento se ha visto potenciado por la pandemia y, durante la cuarentena, muchos clientes se vieron obligados a cambiar sus hábitos de consumo dejando de ir al supermercado o la carnicería en busca de productos para la parrilla por tiendas especializadas con servicio de entrega a domicilio. El mayor tiempo libre en casa contribuyó también a una mayor investigación sobre la diferencia en las distintas calidades existentes de carne, así como el poder experimentar su preparación utilizando rubs para ahumar la carne en parrillas de cocción lenta como los Kamado. El probar carne de mayor calidad a través de comercios especializados ha contribuido grandemente a que la gente no vuelva a hábitos antiguos y esto ha dado lugar a un mayor espacio para nuevos actores en el servicio.

Olcese indica que las carnes con mayor demanda son cuatro: la entraña, por su rápida preparación y sabor; la picaña, que por sus características de marmoleo y grasa separada son buscadas por los parrilleros; el bife ancho y bife angosto, muy buscados por la grasa intramuscular que presentan en su marmoleo. El asado de tira comentó, también es un corte con demanda, pero en menor medida que los anteriores. Menciona también que el empaque considerado como el idóneo es el sellado al vacío, independientemente se comercialice carne congelada o refrigerada.

Respecto a la cantidad de kg adquiridos por transacción, depende, de la frecuencia de compra del cliente. Así, los clientes con una frecuencia de consumo semanal suelen llevar 1 kg de carne por vez, mientras que hay otros clientes que no tienen una frecuencia constante que compran 5, 6 u 8

kg por vez. Sin embargo, considera que el kilogramo semanal de carne sería la media. Olcese afirma que, del total de clientes de la empresa, el 20% presenta una frecuencia de compra semanal, otro 20% cada 2 semanas y el 60% restante no tiene una frecuencia específica.

Olcese no encuentra una estacionalidad en su negocio. Sin embargo, las razones que encuentra que afectan la frecuencia de compra es el hecho que muchos clientes comparan proveedores y esto se refleja en la frecuencia para con una empresa, pero no con la compra de carne. Excepciones a ello es cuando la familia solicita no consumir tanta parrilla, lo cual origina un descanso temporal.

Dentro de los complementos, los que indica que tienen mayor rotación son los chorizos artesanales gluten free y hamburguesas Angus. Las alitas de pollo también son solicitadas, pero en menor medida. Los productos artesanales y, especialmente, los gluten-free los han ayudado a generar más ventas a familias que tienen integrantes celíacos. Dentro de su carta ofrecen salsas artesanales de elaboración propia como mayonesa, chimichurri, ají confitado, sal de maras parrillera, así como carbón. También comercializan cervezas artesanales y vino, pero no resultan particularmente rentables por un tema de márgenes. Sin embargo, indicó, es muy importante tenerlos pues es de lo contrario los clientes podrían optar por comprar carne con otro proveedor que sí los ofrezca. En un inicio comercializaron pisco, pero no les fue bien, agregó.

Acerca de los servicios completos que además de vender carne la preparan como parte de un paquete, indicó que son pocos los que existían y a raíz de la pandemia ha dejado de escuchar que este servicio siga creciendo. Carnes del Gordo es uno de los servicios que recuerda. Por su lado, en Three Guys Meat Co. se encuentran evaluando un proyecto de maridaje con la empresa importadora de whiskey Pernod Ricard, que incluirá un parrillero dentro del servicio. Olcese piensa que mientras el cliente tiene mayor educación sobre la carne premium, situación que viene ocurriendo de manera incremental, será menos probable que busque contratar un parrillero para este tipo de servicios. Sí considera, en cambio, que un servicio como este podría ser viable para eventos empresariales, situación que evalúan actualmente.

Anexo 5 Cuestionario para Encuestas a Clientes Potenciales

CUESTIONARIO ONLINE

Hola, esperamos te encuentres bien. Como parte de nuestra tesis de grado estamos haciendo una encuesta para identificar los gustos y preferencias que tienen las personas en el momento de organizar y realizar una parrilla en casa.

La parrilla es una actividad que se lleva a cabo durante el fin de semana, la cual reúne a un grupo de personas en ambientes familiares y sociales. La experiencia de una buena parrilla incluye cortes de carne de gran suavidad, ternura y sabor. Asimismo, suele acompañarse con quesos, fiambres, al inicio, y un buen vino, cerveza u otra bebida alcohólica durante la duración del evento.

PREGUNTAS FILTRO

A. ¿Haces parrilla regularmente (souvenirs)?

1. SI (E: PASAR A)	2. NO (E: TERMINAR)
--------------------	---------------------

B. ¿En qué distrito vives?

1. SANTIAGO DE SURCO	3. SAN BORJA	5. LA MOLINA
2. MIRAFLORES	4. SAN ISIDRO	NO (E: TERMINAR)

C. ¿Tu edad es igual o mayor a 28 años??

1. SI (E: PASAR A LA SIGUIENTE SECCIÓN)	2. NO (E: TERMINAR)
---	---------------------

I. CONOCIMIENTO DEL PÚBLICO OBJETIVO

4. ¿Con qué frecuencia haces parrilla? **R. ÚNICA**

1. UNA VEZ AL MES	2. DOS VECES AL MES	3. TRES A MAS VECES AL MES	4. UNA VEZ CADA DOS MESES	88. OTROS (especificar)
-------------------	---------------------	----------------------------	---------------------------	-------------------------

5. ¿Qué tan satisfecho te encuentras con la oferta actual de carne para parrilla? **R. ÚNICA**

1. EXTREMADAMENTE SATISFECHO	2. MUY SATISFECHO	3. MODERADAMENTE SATISFECHO	4. POCO SATISFECHO	5. NO SATISFECHO
------------------------------	-------------------	-----------------------------	--------------------	------------------

6. ¿Dónde compras actualmente productos para parrilla? Si compras en más de uno, selecciona el que consideras más importante.

1. SUPERMERCADOS (WONG VIVANDA TOTTUS)	2. TIENDAS ESPECIALIZADAS (OREGON FOODS, CARNICERÍA TITO)	3. BOUTIQUES DE CARNE (PREMIER BEEF, BRAVO STORE, JORDI PRIME)	4. MARKETPLACES: RAPPI, PEDIDOS YA, CONERSHOP	88. OTROS (especificar)
--	---	--	---	-------------------------

7. ¿Qué importancia tienen los siguientes cortes al momento de elegir la carne para tu parrilla? **R.ÚNICA**

1. MUY IMPORTANTE	2 .IMPORTANTE	3. NEUTRAL	4. POCO IMPORTANTE	5. NO IMPORTANTE
-------------------	---------------	------------	--------------------	------------------

1.ENTRAÑA	1	2	3	4	5
2.BIFE ANCHO	1	2	3	4	5
3.BIFE ANGOSTO	1	2	3	4	5
4.PICAÑA	1	2	3	4	5
5.ASADO DE TIRA	1	2	3	4	5
6.COLITA DE CUADRIL	1	2	3	4	5
7.BABY BEEF	1	2	3	4	5
8.LOMO FINO	1	2	3	4	5

8. ¿Para cuántas personas acostumbras preparar una parrilla? **R.ÚNICA**

1.DE 2 A 4 PERSONAS	2. DE 5 A 8 PERSONAS	3.DE 8 A 12 PERSONAS	4.MÁS DE 12 PERSONAS
---------------------	----------------------	----------------------	----------------------

9. ¿Cuánto estás dispuesto a pagar por Kg. de carne premium de parrilla? **R.ÚNICA**

1. MENOS DE 100 SOLES	2. DE 100 A 199 SOLES	3.DE 200 SOLES A MAS
-----------------------	-----------------------	----------------------

10. ¿En qué ocasiones realizas una parrilla? **R.ÚNICA**

1. CONSUMO HABITUAL	2 .REUNIONES FAMILIARES	3. REUNIONES CON AMIGOS	4. EVENTOS ESPECIALES	88. OTROS (especificar)
---------------------	-------------------------	-------------------------	-----------------------	-------------------------

11. ¿Qué características consideras que son importantes al elegir la carne como insumo principal de la parrilla? **R.ÚNICA**

1. MUY IMPORTANTE	2 .IMPORTANTE	3. NEUTRAL	4. POCO IMPORTANTE	5. NO IMPORTANTE
-------------------	---------------	------------	--------------------	------------------

1.SABOR	1	2	3	4	5
2.MARMOLEADO	1	2	3	4	5
3.TEXTURA	1	2	3	4	5
4.JUGOSIDAD	1	2	3	4	5
5.PRECIO	1	2	3	4	5
6.VARIEDAD (ANGUS, WAGYU)	1	2	3	4	5
7.AÑEJAMIENTO	1	2	3	4	5
8.EXPERIENCIA DEL VENDEDOR	1	2	3	4	5
9.SEGURIDAD DEL EMPAQUE	1	2	3	4	5

II. EVALUACIÓN DEL CONCEPTO

Nuestra propuesta de valor se sostiene en el ofrecimiento de un surtido de productos premium y certificados de productos para parrilla a través de un e-commerce especializado, dirigido a consumidores que preparan frecuentemente parrilla y que valoran productos con altos estándares de calidad y exclusividad.



12. ¿Si existiera un e-commerce de Carne Premium con servicio de Delivery, estarías dispuesto a adquirirlo? **R.ÚNICA**

1.MUY DISPUESTO	2.DISPUESTO	3.NEUTRAL	4.POCO DISPUESTO	5.NADA DISPUESTO
-----------------	-------------	-----------	------------------	------------------

13. ¿Qué es lo que más valoras del servicio ofrecido? **R.ÚNICA**

1. MUY IMPORTANTE	2 .IMPORTANTE	3. NEUTRAL	4. POCO IMPORTANTE	5. NO IMPORTANTE
-------------------	---------------	------------	--------------------	------------------

1.PRECIO	1	2	3	4	5
2.CALIDAD	1	2	3	4	5
3.PAQUETES DE OFERTA	1	2	3	4	5
4.ATENCION POST VENTA	1	2	3	4	5
5.SERVICIO DE DELIVERY	1	2	3	4	5
6.COBERTURA GEOGRÁFICA	1	2	3	4	5
7.HORARIO EXTENDIDO	1	2	3	4	5
8.EXPERIENCIA DEL VENDEDOR	1	2	3	4	5

14. ¿Además de la carne qué otros productos te gustaría tener como opción de compra a través del e-commerce ofrecido? Si hay más de uno, por favor seleccionar el que consideras más importante.? **R.ÚNICA**

1.CHORIZOS	2 .ALITAS	3.HAMBURGUESAS	4. COSTILLAS	5.FILETE DE POLLO PARRILLERO	6. MORCILLAS
------------	-----------	----------------	--------------	------------------------------	--------------

III. PERFIL DEL PÚBLICO OBJETIVO

15. ¿Cuál es su edad? **R. ÚNICA**

16. ¿Cuál es su rango de ingresos? **R. ÚNICA**

1. D 1000 A 5000 SOLES	3. DE 5001 A 10000 SOLES	5. MÁS DE 10000 SOLES
------------------------	--------------------------	-----------------------

17. ¿En qué distrito vive?

1. SANTIAGO DE SURCO	3. SAN BORJA	5. LA MOLINA
2. MIRAFLORES	4. SAN ISIDRO	

Anexo 6 Evaluación Técnica de Proveedores en Steak Market

EVALUACION TECNICA DE PROVEEDORES PARA STEAK MARKET								
Licitación Servicio								
			Inpelsa		Esmeralda Corp		Provee 3	
	ESPECIFICACIONES TECNICAS	PESO	Calificación (*)	PUNTAJE PONDERADO	Calificación (*)	PUNTAJE PONDERADO	Calificación (*)	PUNTAJE PONDERADO
1	Experiencia en le Mercado	10%		0.00		0.00		0.00
2	Variedad de Cortes	20%		0.00		0.00		0.00
3	Tiempo de respuesta	20%		0.00		0.00		0.00
4	Infraestructura	10%		0.00		0.00		0.00
5	Tecnología Skin Pack	25%		0.00		0.00		0.00
6	Referencias comerciales	15%		0.00		0.00		0.00
				0.00			0.00	0.00

Leyenda:
 *Calificación = 5
 Alto, 4 medio
 alto, 3 regular, 2
 medio bajo, 1
 bajo.

**LICITACION GESTIONADA
 POR:**

ADMINISTRADOR

Elaboración: Autores de la tesis.

Anexo 7 Formato de Trazabilidad para Steak Market

TRAZABILIDAD DE PEDIDO EN STEAK MARKET		
FECHA:	<input type="text"/>	PEDIDO:
HORA DE RECEPCION DE PRODUCTO :	<input type="text"/>	
TEMPERATURA DE PRODUCTO :	<input type="text"/>	°C
HORA DE ENTREGA A DELIVERY :	<input type="text"/>	
HORA DE ENTREGA A CLIENTE :	<input type="text"/>	
CANTIDAD DE GEL PACK .	<input type="text"/>	unidad es
CAJA TERMICA :	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No

Elaboración: Autores de la tesis.

Anexo 8 Representación objetivo en base al sexo y edad de las personas de Lima Metropolitana

		TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Sexo	Hombre	48.3%	44.5%	48.7%	48.8%	48.8%	48.8%	47.7%	48.2%
	Mujer	51.7%	55.5%	51.3%	51.2%	51.2%	51.2%	52.3%	51.8%
Edad	≤ 12	18.4%	15.9%	13.8%	18.5%	17.7%	19.9%	21.1%	27.6%
	13-17	7.9%	6.3%	7.0%	7.9%	7.3%	8.8%	8.8%	8.5%
	18-25	13.4%	11.1%	13.1%	13.5%	12.8%	14.7%	13.3%	16.2%
	26-30	7.3%	6.6%	7.0%	7.6%	7.5%	7.7%	7.0%	7.6%
	31-35	6.8%	5.1%	7.0%	6.6%	6.5%	6.8%	7.5%	5.4%
	36-45	13.1%	13.1%	13.2%	13.3%	13.3%	13.2%	13.1%	11.8%
	46-55	12.0%	15.1%	12.4%	12.4%	12.9%	11.5%	10.0%	8.2%
56+	21.0%	26.7%	20.3%	20.3%	22.1%	17.4%	19.2%	14.7%	

Representación Objetivo Estimada			
Edad	26-65	50%	≈ 15%
Sexo	Hombre	22%	

Fuente: (APEIM, 2020)

Elaboración: Autores de la tesis.

BIBLIOGRAFÍA

- American Marketing Association. (s.f.). Recuperado el 14 de Marzo de 2021, de <https://www.ama.org/pages/what-is-digital-marketing/#:~:text=In%20a%20nuts%20shell%2C%20digital%20marketing,efforts%20conducted%20on%20the%20internet.>
- Anteportamlatinam, J. (2014). Recuperado el 2021, de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/5942/TFG-O%20174.pdf;jsessionid=E94A78A9888AC4FBC2A84D7F8EEA7F33?sequence=1>
- APEIM. (2020). Informes NSE. Recuperado el 2021, de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Arbaiza, L. (2020). Gerencia Estratégica: Teoría y Casos. Ciudad de México: Cengage Learning Editores, S.A. Cujimalca.
- BBC. (2020). Recuperado el 2021, de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-54916840>
- BCRP. (2020). Recuperado el 2021, de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04863AA/html/2015/2020/>
- BCRP. (Marzo de 2021). Recuperado el 2021, de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2021-presentacion.pdf>
- Castillo, J., Demartini, F., Feria, P., Pineda, L., & Angulo, J. (2014). Compendio de Derecho Laboral Peruano. Lima: ECB Ediciones S.A.C.
- Cencosud. (2020). Recuperado el 31 de Enero de 2021
- Certified Angus Beef. (s.f.). Recuperado el 2021, de <https://www.certifiedangusbeef.com/prime/>
- Certified Angus Beef. (s.f.). Recuperado el 2021, de <https://www.certifiedangusbeef.lat/cortes.html>
- Certified Angus Beef. (2019). Recuperado el 2021, de <https://news.certifiedangusbeef.com/certified-angus-beef-brand-announces-15th-consecutive-year-of-growth/>
- CPI. (2019). Recuperado el 2021, de http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf
- El Peruano. (Junio de 2011). Recuperado el 2021, de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/272360/Ley%20N%C2%BA%2029733.pdf.pdf>
- El Peruano. (16 de Marzo de 2016). Recuperado el 2021, de <https://busquedas.elperuano.pe/download/full/FvuLnL9OarE8Ut6q7kuKDs>

- El Peruano. (2018). Recuperado el 2021, de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-regula-el-plastico-de-un-solo-uso-y-los-recipientes-ley-n-30884-1724734-1/>
- European Commission. (2016). Recuperado el 2021, de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016SC0172&from=EN>
- FAO. (2013). Recuperado el 2021, de <http://www.fao.org/3/i3437s/i3437s.pdf>
- HubSpot. (2020). Recuperado el 14 de Marzo de 2021, de <https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-el-marketing-automation-y-para-que-sirve>
- HubSpot. (2021). Recuperado el 14 de Marzo de 2021, de <https://blog.hubspot.com/marketing/what-is-digital-marketing>
- IDEHPUCP. (2021). Recuperado el 2021, de https://idehpucp.pucp.edu.pe/notas-informativas/la-percepcion-de-la-corrupcion-en-el-peru-en-los-ultimos-anos/#_ftn1
- INEI. (2020). Recuperado el 2021, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_gobernabilidad_febrero2020.pdf
- INEI. (2021). Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/05-informe-tecnico-avance-coyuntural-mar-2021.pdf>
- INEI. (2021). Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/09-informe-tecnico-avance-coyuntural-jul-2021.pdf>
- IPSOS. (2019). Recuperado el 2021, de <https://www.ipsos.com/es-pe/el-nuevo-momento-de-la-verdad-de-los-empaques>
- IPSOS. (2021). Recuperado el 2021, de <https://www.ipsos.com/es-pe/compras-durante-la-pandemia>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Marketing (16 ed.). Ciudad de Mexico: Pearson Education de Mexico, S.A. de C.V.
- MINAGRI. (2019). Recuperado el 2021, de <https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/52971-minagri-impulsa-produccion-y-consumo-de-carne-para-luchar-contr-la-anemia-infantil/>
- MINSA. (1998). Recuperado el 2021, de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/284610/256394_DS007-1998.pdf20190110-18386-1q4145y.pdf
- MINSA. (2015). Recuperado el 2021, de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/196851/195572_RM_066-2015-MINSA.PDF20180904-20266-1umzkdi.PDF
- OCDE. (2019). Recuperado el 2021, de <https://www.oecd.org/sti/Panorama-del-comercio-electro%CC%81nico.pdf>
- Plataforma Digital Única del Estado Peruano. (Setiembre de 1998). Recuperado el 2021, de Decreto Supremos N007-98

The Business Model Analyst. (s.f). Recuperado el 2021, de <https://businessmodelanalyst.com/downloads/product-market-fit-canvas-template/>

The Business Model Analyst. (s.f). Recuperado el 2021, de <https://businessmodelanalyst.com/business-model-canvas-examples/>

USDA. (2020). Recuperado el 2021, de https://www.ams.usda.gov/sites/default/files/media/AWA_WagyuLiveAnimalSpec_12092020.pdf

Veritrade. (2020). Búsqueda por Descripción Comercial. Recuperado el 17 de Enero de 2021, de <https://business2.veritradecorp.com/es/mis-busquedas>