

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE

ESCUELA DE POSTGRADO



Plan de Negocios para la Comercialización de Carne de Cuy para el
Mercado de Lima, Perú – 2022

TESIS PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS Y FINANZAS
INTERNACIONALES - MBA INTERNACIONAL

AUTOR

Carlos Raúl Corpus Díaz
Eduardo Lucas Morón Espinoza

ASESOR

Román Junior Balvin Azaña

Lima, Perú

2022

METADATOS COMPLEMENTARIOS

Datos del autor

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	
Número de Orcid (opcional)	

Datos del asesor

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	
Número de Orcid (obligatorio)	

Datos del Jurado

Datos del presidente del jurado

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	

Datos del segundo miembro

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	

Datos del tercer miembro

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	

Datos de la obra

Materia	
Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado:	
Idioma (Normal ISO 639-3)	
Tipo de trabajo de investigación	
País de publicación	
Recurso del cual forma parte (opcional)	
Nombre del grado	
Grado académico o título profesional	
Nombre del programa	
Código del programa Consultar el listado:	

METADATOS COMPLEMENTARIOS

Datos del autor

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	
Número de Orcid (opcional)	

Datos del asesor

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	
Número de Orcid (obligatorio)	

Datos del Jurado

Datos del presidente del jurado

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	

Datos del segundo miembro

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	

Datos del tercer miembro

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	

Datos de la obra

Materia	
Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado:	
Idioma (Normal ISO 639-3)	
Tipo de trabajo de investigación	
País de publicación	
Recurso del cual forma parte (opcional)	
Nombre del grado	
Grado académico o título profesional	
Nombre del programa	
Código del programa Consultar el listado:	

DEDICATORIA

A mi esposa, a mi hija, a mi madre y a mi abuelito, quienes son el soporte y motivación.

Carlos Raúl Corpus Díaz

Al Universo por estar siempre guiándome he iluminándome

A mis padres por sus enseñanzas y su legado

A mis hermanas Bertha, Julia y María por su apoyo constante

A mis pequeños Bibi, Tita y Juanpi

A mi maestro Paul Mujica Marchena por sus enseñanzas

Eduardo Lucas Moron Espinoza

AGRADECIMIENTO

A todas las personas quienes fueron partícipes de las enseñanzas para la culminación del Plan de
Negocios.

A los docentes de la Maestría y compañeros gracias a ellos el camino fue divertido.

A nuestro asesor.

RESUMEN

Este plan de negocio para la comercialización de carne de cuy al mercado de Lima Metropolitana se ha elaborado para desarrollar un espíritu emprendedor a largo plazo. Aunque el sector de producción de cuy es muy amplio, su comercialización en grandes cantidades no es la adecuada, lo que ha llevado a validar escenarios para su comercialización cumpliendo con los estándares de calidad desde la asesoría a los proveedores en la crianza hasta la entrega del producto final. Se debe considerar los costos en la producción aplicando técnicas de crianza en la genética y alimentación balanceada, lo que conlleva a obtener un producto de calidad que cumpla con los estándares requeridos por los consumidores finales. El objetivo de este plan de negocio es determinar los elementos clave a considerar en la empresa Munay Cuy para la comercialización de carne de cuy al mercado de Lima Metropolitana, así como proponer un plan de marketing y un plan de operación para mejorar los resultados en su producción y rentabilidad. La metodología que se utilizó fue la recolección de datos a través de documentos técnicos de diversas instituciones (INEI, Minagri, Sunat). Se recolectaron los datos a través de entrevista a expertos y encuestas, entre otros. Luego de terminado el plan de negocio se ha determinado que es viable debido a que se obtuvo un VAN positivo (S/ 282,292) y la TIR (145.56 %) que es mayor al costo de oportunidad planteado, por lo que se puede indicar que el plan de negocio genera rentabilidad y por lo tanto es viable.

Palabras clave: plan de negocios, Cuy, Munay Cuy, Oxapampa.

ABSTRACT

This business plan for the marketing of guinea pig meat to the Metropolitan Lima market has been developed to develop a long-term entrepreneurial spirit. Although the guinea pig production sector is very broad, its commercialization in large quantities is not adequate, which has led to the validation of scenarios for its commercialization, complying with quality standards, from advice to suppliers on breeding to the delivery of the product. Final product. Production costs must be considered by applying breeding techniques in genetics and balanced nutrition, which leads to obtaining a quality product that meets the standards required by final consumers. The objective of this business plan is to determine the key elements to be considered in the Munay Cuy company for the commercialization of guinea pig meat to the Metropolitan Lima market, as well as to propose a marketing plan and an operation plan to improve the results in its production and profitability. The methodology used was data collection through technical documents from various institutions (INEI, Minagri, Sunat). Data was collected through interviews with experts and surveys, among others. After finishing the business plan, it has been determined that it is viable because a positive NPV (S/ 282,292) and the IRR (145.56 %) were obtained, which is greater than the opportunity cost raised, so it can be indicated that the business plan generates profitability and is therefore viable.

Keywords: business plan, Cuy, Munay Cuy, Oxapampa.

Indicé Temático

RESUMEN	iii
ABSTRACT.....	iv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1. Planteamiento del Problema	3
1.2. Formulación del Problema.....	4
1.2.1. Problema general.....	4
1.2.2. Problemas específicos	4
1.3. Justificación del Tema de la Investigación	5
1.4. Objetivos de la Investigación.....	5
1.4.1. Objetivo General	5
1.4.2. Objetivos Específicos.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1. Antecedentes del Estudio	7
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	7
2.1.2. Antecedentes Nacionales.....	9
2.2. Bases Teóricas	10
2.3. Definición de Términos Básicos.....	15
2.4. Hipótesis de la Investigación	16
2.4.1. Hipótesis General	16
2.4.2. Hipótesis Específicas.....	16
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	18
3.1. Enfoque de la Investigación.....	18
3.2. Alcance de la Investigación	18

3.3.	Diseño de la Investigación	18
3.4.	Descripción del Ámbito de la Investigación	18
3.5.	Variabes	19
3.5.1.	Definición Conceptual de la(s) Variable(s).....	19
3.6.	Delimitaciones de la Investigación	19
3.6.1.	Temática	19
3.6.2.	Espacial	19
3.7.	Limitaciones de la Investigación	19
3.8.	Población y Muestra	20
3.9.	Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos	21
3.10.	Validez y Confidencialidad del Instrumento.....	21
3.11.	Plan de Recolección y Procesamiento de Datos.....	21
4.1.	Descripción de Munay Cuy	22
4.2.	Idea de Negocio	23
4.2.1.	Contexto y Oportunidades.....	23
4.2.2.	Modelo Canvas.....	25
4.3.	Análisis del Entorno.....	26
4.3.1.	Macroentorno: PESTEL.....	26
4.3.2.	Microentorno: Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.....	30
4.3.3.	Matriz MEFE y MPC	31
4.4.	Estudio de Demanda	34
4.4.1.	Objetivos	34
4.4.2.	Metodología	34
4.4.3.	Estimación de la Demanda y Proyección de Ventas	34

4.5.	Análisis Interno.....	37
4.5.1.	Cadena de Valor.....	37
4.5.2.	Matriz EFI.....	39
4.5.3.	Matriz VRIO.....	40
4.5.4.	Ventaja Competitiva y Estrategia Genérica.....	41
4.6.	Formulación Estratégica.....	42
4.6.1.	Razón Social y Comercial.....	42
4.6.2.	Régimen Tributario.....	42
4.6.3.	Estructura Organizacional.....	43
4.6.4.	Visión y Misión.....	44
4.6.5.	Objetivos Estratégicos.....	44
4.6.6.	FODA.....	44
4.6.7.	Estrategias: Competitiva y de Crecimiento.....	46
4.7.	Plan de Marketing.....	46
4.7.1.	Objetivos del Plan de Marketing.....	46
4.7.2.	Perfil del Público Objetivo.....	46
4.7.3.	Mezcla de Marketing.....	47
4.7.3.1.	Producto.....	47
4.7.3.2.	Precio.....	50
4.7.3.3.	Plaza.....	51
4.7.3.4.	Promoción.....	52
4.7.4.	Cronograma de Actividades y Presupuesto de Marketing.....	54
4.8.	Plan de Operaciones.....	55
4.8.1.	Objetivos y Estrategia de Operaciones.....	55

4.8.2.	Diseño del Producto, de los Procesos y de las Instalaciones.	55
4.8.3.	Programación de las Operaciones de la Empresa.....	61
4.8.4.	Actividades Preoperativas.....	63
4.8.5.	Presupuesto de Inversión y Estimación de Capital de Trabajo.	64
4.8.6.	Estructura organizacional y Plan de Recursos Humanos.....	65
4.8.7.	Objetivos de Personal: Cargos, Requerimientos y Perfiles.....	66
4.8.8.	Estrategia de administración de recursos humanos.....	71
4.8.9.	Presupuesto de Remuneraciones y Gastos de Personal.....	72
4.8.10.	Cuidado del Medio Ambiente.....	73
4.9.	Plan Financiero	74
4.9.1.	Datos, Supuestos y Políticas.....	74
4.9.2.	Presupuesto de inversión.....	75
4.9.3.	Estructura del Financiamiento.....	76
4.9.4.	Presupuestos y Punto de Equilibrio.....	76
4.9.5.	Estados Financieros y Flujo de Caja.	82
4.9.6.	Evaluación Financiera.	85
4.9.7.	Análisis de Sensibilidad y Planes de Contingencia.....	86
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		90
5.1.	Conclusiones.....	90
5.2.	Recomendaciones	93
BIBLIOGRAFIA		94
ANEXOS		96

Índice de tablas

Tabla 1. Plan de recolección y procesamiento de datos.....	21
Tabla 2. Modelo Canvas.	25
Tabla 3. PESTEL.	26
Tabla 4. Análisis de Porter.....	30
Tabla 5. Matriz MEFE.	32
Tabla 6. Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	33
Tabla 7. Cálculo de consumo promedio.	34
Tabla 8. Estimación de la demanda.	35
Tabla 9. Proyección de venta en cuyes.	36
Tabla 10. Proyección de venta según tipo de producto.	37
Tabla 11. Cadena de valor.	38
Tabla 12. Matriz EFI.....	40
Tabla 13. Matriz VRIO.....	41
Tabla 14. Análisis FODA.	45
Tabla 15. Precio del producto.	51
Tabla 16. Costo por unidad y presentación.....	51
Tabla 17. Cronograma de Actividades Plan de Marketing.	54
Tabla 18. Presupuesto de Marketing.....	55
Tabla 19. Diseño del producto.	57
Tabla 20. Programación de las operaciones de la empresa.....	61
Tabla 21. Maquinaria y equipo.	62
Tabla 22. Herramientas.....	62
Tabla 23. Uniforme para el personal.....	63

Tabla 24. Actividades preoperatorias.	63
Tabla 25. Presupuesto de inversión.	64
Tabla 26. Presupuesto de capital de trabajo.....	65
Tabla 27. Personal de inicio de actividades.	66
Tabla 28. Funciones y perfil del puesto - gerente general.	67
Tabla 29. Funciones y perfil del puesto - procesamiento y almacenaje.	68
Tabla 30. Funciones y perfil del puesto – distribución.....	69
Tabla 31. Funciones y perfil del puesto - responsable de marketing y venta.	70
Tabla 32. Presupuesto de remuneraciones y gastos de personal.....	73
Tabla 33. Servicio externo.	73
Tabla 34. Presupuesto de inversión.	75
Tabla 35. Presupuesto de inversión.	76
Tabla 36. Presupuestos de costos de producción.....	76
Tabla 37. Presupuesto de gastos administrativos.....	77
Tabla 38. Presupuesto de gastos de venta y marketing.....	77
Tabla 39. Gastos de depreciación.	78
Tabla 40. Proyección ingreso por ventas.	79
Tabla 41. Costo total.....	80
Tabla 42. Costo variable unitario.....	80
Tabla 43. Margen de contribución del producto.....	81
Tabla 44. Margen de contribución ponderado.	81
Tabla 45. Margen de contribución total.....	81
Tabla 46. Punto de equilibrio en unidades.....	82
Tabla 47. Punto de equilibrio por producto.	82

Tabla 48. Costo de ventas.....	82
Tabla 49. Estudio de ganancias y pérdidas.....	83
Tabla 50. Balance general.....	84
Tabla 51. Flujo de Caja.....	85
Tabla 52. Evaluación financiera.....	86
Tabla 53. Flujo de caja optimista.....	87
Tabla 54. Flujo pesimista.....	87
Tabla 55. Descripción de escenarios y supuestos.....	88
Tabla 56. Planes de contingencia.....	89

Índice de figuras

Figura 1. Ubicación de la empresa.....	22
Figura 2. Población de cuyes por departamento.	24
Figura 3. Demanda de cuyes por año.....	36
Figura 4. Estructura organizacional.	43
Figura 5. Producto envasado al vacío.	47
Figura 6. Envasado y empacado.	48
Figura 7. Logo.....	49
Figura 8. Etiqueta del producto.....	50
Figura 9. Tipo de comercialización.	52
Figura 10. Distribución del producto.....	52
Figura 11. WhatsApp Business.....	53
Figura 12. Facebook.....	53
Figura 13. Página Web.....	54
Figura 14. Flujograma de los procesos operativos para la obtención de la carne de cuy.	58
Figura 15. Distribución de la empresa.	60
Figura 16. Estructura organizacional.	65
Figura 17. Procesos de Recursos Humanos.	71

INTRODUCCIÓN

Es importante empezar entendiendo que el plan de negocio sugiere que la mayoría de los productores de cuyes no utilizan un sistema de crianza tecnificado, registro sanitario, sistema comercial y controles técnicos de producción, pues se observa que este producto es ofrecido en los mercados de Lima-Metropolitana de manera informal. Por ello, el objetivo es determinar los elementos a considerar en el plan de negocios de la empresa Munay Cuy para comercializar carne de cuy al mercado limeño, además de desarrollar y formular una estrategia de negocios, marketing, operaciones, recursos humanos y, finalmente, el financiero que permitan beneficios en sus operaciones y ofrecer un producto de calidad y rentabilidad.

Asimismo, la información desarrollada en la tesis llegará a ser una fuente de conocimiento y consulta técnica sobre las oportunidades y limitaciones de la carne de cuy, permitiendo a los productores de la zona de Oxapampa, si lo consideran conveniente, tecnificar su producción y comercializar esta carne al vacío y obtener rentabilidad, eficiencia y calidad para el desarrollo socioeconómico en esta zona o distritos aledaños. De esta forma, este trabajo utilizó el diseño de investigación no experimental con información disponible de una realidad establecida con datos longitudinales, además, se usaron fuentes y datos de instituciones del Estado peruano y organizaciones especializadas, existiendo limitaciones para realizar las encuestas y restricciones para visitar los criaderos y centros productores de cuyes generados por la pandemia de COVID-19.

Del mismo modo, esta investigación está organizado en cinco capítulos; el primero contiene el planteamiento y formulación del problema, la justificación del tema de la investigación, así como los objetivos planteados; el segundo, el marco teórico donde se analiza los antecedentes del estudio internacionales y nacionales, las bases teóricas, la definición de términos básicos y las hipótesis de la investigación. En el tercer capítulo se ubican el enfoque, el alcance y el diseño de la investigación, las limitaciones, las técnicas e instrumentos para la recolección de datos. Mientras que en el cuarto se describe a la empresa Muny Cuy y se plantea la idea de negocio desarrollando el análisis interno y del entorno, el estudio de la demanda, la formulación estratégica de la empresa y se describe el plan de marketing, el plan de operaciones y la evaluación financiera. Finalmente,

en el quinto capítulo se indican las conclusiones y las recomendaciones del plan de negocios desarrollado en la tesis.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se describe la problemática identificada, que se sintetiza con el problema de investigación en preguntas generales y específicas. De esta manera, el trabajo sigue con la justificación de la investigación y, finalmente, se plantean los objetivos generales y específicos de este trabajo investigativo.

1.1.Planteamiento del Problema

Según Villarán (2009), el plan de negocios es un documento escrito de manera clara, precisa y sencilla que es el resultado de un proceso de planeación. “Este plan sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos” (p. 33). Del mismo modo, en la definición del Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA, 2003), *Cavia porcellus* es como se conoce científicamente al cuy, roedor doméstico originario de los andes. Su carne presenta variadas ventajas en su composición con relación a otros animales. No obstante, estudios realizados por la Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM) indican que posee un alto nivel de proteínas, minerales y bajos índices en grasas y triglicéridos en su masa muscular. Además, contiene ácidos grasos esenciales, que son importantes en el sistema nervioso (neuronas) y en el sistema inmunológico.

Por otra parte, la población en general rescata sus propiedades nutritivas y de bajo nivel en grasas, aunque el conocimiento sobre las nuevas presentaciones y el desarrollo de nuevos canales de compra son escasos. De acuerdo con la Encuesta Nacional Agropecuaria del 2017 (ENA 2017), la población de cuyes fue de 17 380 175 unidades, involucrando a 827 234 productores a nivel nacional, siendo el departamento de Cajamarca el principal productor, seguido de Cusco y Ancash. En efecto, la exoneración del pago del Impuesto General a las Ventas (IGV) en la comercialización de cuyes vivos, dispuesta por el Decreto Supremo n.º 401-2019-EF, permitió, a partir del 2020, un mayor dinamismo en la producción y comercio de cuy en pie y, por lo tanto, de su consumo en el mercado interno, según proyecciones del Minagri (2020).

Asimismo, cabe mencionar que el Instituto Nacional de Investigación y Extensión Agraria (INIA) calcula que, en la actualidad, el 74 % de la población de Lima es potencialmente consumidora de carne de cuy, por lo que existe una demanda por satisfacer del consumidor limeño, con gustos, preferencias y una cultura “Fitness” que es una tendencia, ya que están dispuestos a consumir una carne que aporte nutrientes, menos toxinas y experimentar nuevos sabores, requiriendo una carne de calidad, con registro sanitario y cumpla con sus expectativas. Por otra parte, un estudio realizado por ESAN (2009) reveló que el consumo anual de cuyes en Lima metropolitana es de 8.3 millones de unidades y 695 mil unidades mensuales.

Igualmente, la oferta de carne de cuy se obtiene de las granjas familiares o comerciales en el entorno de Lima Metropolitana en la zona norte, zona sur y de las provincias donde se producen. Así, la producción de ambas granjas, tanto la familiar y la comercial, es adquirida por acopiadores que la ofrecen a los mercados mayoristas, centros comerciales, restaurantes y clubes departamentales. El precio de venta por unidad es de aproximadamente entre 20 y 30 soles dependiendo del tamaño y peso del animal.

En definitiva, con base en la producción de cuy, la tendencia del consumidor limeño, la exoneración de impuestos determinado por el Decreto Supremo n.º 401-2019-EF y el consumo actual de esta carne en Lima, se puede destacar una verdadera oportunidad de negocio. Es por esta razón que se propone un plan de negocio para la comercialización de carne de cuy para el mercado de Lima, Perú en el 2022.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema general

¿Qué elementos debe considerar el plan de negocios de la empresa Munay Cuy?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es la idea de negocio?

- ¿Cuáles son los elementos que se deben estudiar en el análisis del entorno del plan de negocios?
- ¿Cuáles son los elementos que se deben desarrollar en el estudio de demanda?
- ¿Qué elementos se deben estudiar en el análisis interno del plan de negocios?
- ¿Qué elementos se deben considerar en la formulación estratégica del plan de negocios?
- ¿Cuáles son los elementos que se deben desarrollar en el plan de marketing?
- ¿Qué elementos se deben desarrollar en el plan de operaciones?
- ¿Cuáles son los elementos que se deben desarrollar en el plan de recursos humanos?
- ¿Cuáles son los elementos que se deben desarrollar en el plan financiero?

1.3. Justificación del Tema de la Investigación

El plan de negocios propuesto es importante, ya que servirá como una guía para la implementación de una empresa comercializadora de cuyes, es decir, reduce el riesgo de pérdida de inversión, dado que en su estructura se evalúan diversos puntos claves del negocio. Asimismo, contribuye a tener un mayor conocimiento sobre las potencialidades y limitaciones de producción y comercialización de la carne de cuy. Finalmente, la investigación podrá ser tomada como referencia por las personas que deseen implementar este tipo de negocio o, en su defecto, académicos que deseen profundizar sus conocimientos en torno a planes económicos.

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General

Determinar los elementos que se debe considerar en el plan de negocios de la empresa Munay Cuy.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Describir la idea de negocio.

- Determinar los elementos que se deben estudiar en el análisis del entorno del plan de negocios.
- Establecer los elementos que se deben desarrollar en el estudio de demanda.
- Determinar los elementos que se deben estudiar en el análisis interno del plan de negocios.
- Establecer los elementos se deben considerar en la formulación estratégica del plan de negocios.
- Determinar los elementos que se deben desarrollar en el plan de marketing.
- Establecer los elementos que se deben desarrollar en el plan de operaciones.
- Determinar los elementos que se deben desarrollar en el plan de recursos humanos.
- Establecer los elementos que se deben desarrollar en el plan financiero.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del Estudio

En este capítulo se desarrollaron los antecedentes del estudio, donde se revisaron trabajos de investigación nacionales e internacionales. Se desarrolló el marco teórico y finalmente, se elaboró la definición de términos básicos, para un mayor entendimiento de este trabajo.

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Este apartado se inicia con el trabajo de Tipan y Cando (2017), quienes desarrollaron tesis para optar por el Título de Ingeniería en Finanzas. Universidad Central del Ecuador, en Quito, Ecuador. Las autoras mencionan que, actualmente la crianza de cuyes se realiza de manera artesanal, incumpliendo las normas de salubridad, es por ello que proponen un estudio de mercado para establecer si existe una demanda descontenta de carne de cuy, al mismo propone un análisis de los estados financieros los mismos que determinarían si el proyecto es viable o no.

En gran mayoría son grupos familiares reducidos en Lican, donde no se utiliza los medios de reproducción tecnificados, lo que genera pérdidas en su crianza (enfermedades, mortalidad, mala calidad). No obstante, cuentan con un ambiente favorable (clima y suelos), pero no cuentan con un diseño de crecimiento para su explotación, esto ayuda a los pobladores a buscar estrategia de mejora para incrementar la reproducción y posterior venta. Esto les permitió utilizar técnicas de entrevista, encuestas y un análisis más profundo del mercado para conocer al consumidor y las características que este posee para competir dentro de un mercado atractivo, utilizando diferentes métodos y así mejorar la crianza del cuy. Se concluye que es factible el estudio, identificando una demanda insatisfecha de 50 528 unidades de cuyes.

Por otro lado, Maizancho (2017), en la tesis para obtener el Título de Administración de Empresas y Negocios. En la Universidad Regional Autónoma de Los Andes en Ambato, Ecuador, menciona que hay familias productoras de cuy que sus ingresos de la comunidad de Cotopaxi son inferiores a la canasta básica, esto causa que la comercialización en los mercados locales no compense la necesidad de la canasta familiar. Su objetivo es diseñar un plan de negocios para la

comercialización de cuy “Mr. Cuy” en la Comunidad de Papahurco Cantón Salcedo de la provincia de Cotopaxi, basándose en una investigación cualitativa, cuantitativa donde se aplica métodos inductivos, deductivo y técnicas de campo, encuestas a los clientes, entrevistas, diseñando un plan de negocios el cual les ayude a comercializar de manera eficiente al cuy.

Sánchez (2016), en su tesis para obtener el grado de Magíster en Pequeñas y Medianas Empresas Mención Finanzas de la Universidad Nacional de Chimborazo en Riobamba, Ecuador, observa que la compañía posee un sistema de gestión empírico, desconocimiento y preferencias de los consumidores en Riobamba. Es por ello que las ventas no han incrementado, tiene un nicho de mercado reducido, existe una imagen y marketing ineficiente, de la estrategia financiera y escasos índices. Por tanto, se plantea una investigación mixta, cualitativa, aplicando diferentes métodos de investigación como el inductivo y analizando la muestra de la misma población.

Se aplicaron técnicas para recolección de datos, como: la observación de procesos, procedimientos de producción, cliente, marketing y financieros. Concluyendo con un plan organizacional, en mejorar el conocimiento de los clientes, se hace una reingeniería del organigrama. Restructuración de la visión y misión, para mejorar la marca de la empresa Sr. Cuy, además, se diseñó y aplicó un plan de marketing usando fuentes y tecnología de la información incrementando el consumo de productos y servicios.

Chachipanta (2019), en su tesis para obtener el Título de Ingeniería de Empresas para la Universidad Técnica de Ambato en Ecuador, observando el bajo consumo de carne de cuy debido a la crianza artesanal sin técnicas de crianza. Este trabajo se realizó teniendo un enfoque cuantitativo, se utilizó recolección y análisis de datos.

En cuanto a Gavilanes (2017), Observó que los productores de cuy no conocen la demanda y comercialización, los productores no tienen poder de negociación, bajas ventas, precios bajos en los criaderos, escasa capacitación, no se cuenta con una crianza tecnificada. El objetivo es analizar las capacidades tecnificadas que expliquen la importancia de la creación de un centro de acopio para la exportación en el Cantón Mocha provincia de Tungurahua, esto a permitido investigar mediante un enfoque mixto donde se agregó los gustos y preferencias de los consumidores, conductas y demanda insatisfecha.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

En el caso de las investigaciones nacionales, se ha analizado la tesis de Aparicio et al. (2017), desarrollando un plan de negocios para la crianza, industrialización y comercialización de carne de cuy en la región del Cusco. Mencionando la escasa oferta, bajo control de calidad, técnicas no adecuadas para la crianza, crianza artesanal, escasez de alimentos y producto de baja calidad y nutricional. Por tanto, se plantea una investigación cualitativa basándose en fuentes primarias.

Se aplicaron técnicas de focos group, concluyendo la investigación con un estudio de mercado, análisis financiero y encuestas a los clientes para recolección de datos, como: la observación de procesos, procedimientos de producción, cliente, marketing y financieros. Concluyendo con un plan de negocios que permita mejorar, ser más eficiente la producción, industrialización y comercialización de carne de cuy.

León (2018) planteó en su tesis para optar el grado de Maestro en Ciencias de Ingeniería Mención Agronegocios y Comercio Internacional en la Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica – Perú, mencionando la inexperiencia financiera y rentabilidad para implementar una estancia de cuy. Se planteó un tipo de investigación descriptivo y correlacional, observacional, cuantitativo y diagnóstico, utilizando instrumentos como hojas de datos, registros y entrevistas a expertos. Se concluyó con los índices financieros (VAN, TIR) indicando que el negocio es rentable.

De otro lado, Fernández (2019) mediante una propuesta de implementación para la crianza intensiva de cuyes en Arequipa en el trabajo indica que la crianza de cuyes es netamente familiar, es por ello, que quiere desarrollar un sistema de infraestructuras tecnificada para la crianza intensiva de cuyes en la región de Arequipa, el mismo que este por encima de la crianza artesanal superando la productividad. La metodología que se tomó en consideración es el diseño no experimental, cuantitativo, económico financiero y se acudió a la observación para obtener los datos, encuesta, análisis documental y entrevista.

En cuanto a Torres (2019) plantea la siguiente investigación ¿de qué manera la caracterización de los sistemas de producción en cuyes y su relación con un ofrecimiento de un

programa de manejo en el valle de Sayán?, el diseño de investigación usado es no experimental y se utiliza encuestas para recopilar la información, concluyó que la producción son propiamente familiares y son escasas las técnicas de manejo, no conocen de la mejora de genética, alimentación deficiente, espacio de producción inadecuados, no poseen un sistema de planes sanitarios. Es por ello por lo que se propone una mejora para la producción de cuy.

Finalmente, Cahui (2018) presento el siguiente estudio ¿Cuáles son los índices reproductivos y productivos de cuyes de raza Perú en granjas comerciales de las regiones ecológicas (sierra y costa) del Perú?, cuyo objetivo es determinar los índices productivos y reproductivos en la crianza comercial de cuyes en las regiones antes mencionadas, se utiliza investigación cuantitativa tipo exploratoria, asimismo, se concluye que los índices reproductivos como la fertilidad son similares en los ranchos comerciales de sierra y costa.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Plan de Negocios

Sobre este punto, Villaran (2009), citado por Vences (2015), sostiene que:

El plan de negocio es un documento escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Sirve para guiar un negocio, lo que busca detallar una estructura a seguir, y de contenido como propuesta de inversión de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado. (p. 33)

De otro lado, Gómez (2011) indica que debe resaltar el valor que tiene para el emprendedor el poder tener una información más clara y una metodología para gestionar el crecimiento y fortalecimiento de su organización con la preparación de guías de negocios para una eficiente toma de decisiones. Es así como esta guía facilita los elementos principales a considerar para la obtención de óptimos resultados que perduren en el tiempo para una organización.

Del mismo modo, Boveda (2015) indica que es un documento donde el emprendedor detalla metódicamente las informaciones del negocio a realizar como se sigue el proceso de generación de ideas, la capacitación, análisis de la información, la evaluación de la oportunidad y

los riesgos, la toma de decisión sobre la puesta en marcha de un nuevo negocio, el cambio de planes en la organización constituidas y el objetivo de este (p. 6).

Mientras que Zorita (2015) destaca que el “objetivo interno, permite al organizador de una oportunidad de negocio llevar a cabo un estudio de las variables que afectan la oportunidad, brindándole información necesaria para ver la viabilidad del proyecto” (p. 18). No obstante, el objetivo externo es la presentación de los emprendedores y del proyecto, ante entidades financieras, privados, organismos públicos y otras organizaciones implicadas a la hora de solicitar apoyo financiero (p. 18).

En cuanto a Balanko-Dickson (2007), citado por Agurto (2019), El plan de negocios su objetivo es brindar una oportunidad para formar una fuerte estrategia de desarrollo de negocios, su meta incluye obtener financiamiento para iniciar un negocio o para ampliarlo.

2.2.1.1. Elementos o Etapas del Plan de Negocio.

Por lo que se refiere a este concepto, Franco (2015) esta guía acompaña a elaborar los contenidos del proceso que relata todo el camino desde el inicio de la idea del negocio hasta la creación de la organización. A continuación, se desarrollan las etapas que corresponden al plan de negocio.

- ***Idea de Negocio.***

Franco (2015) menciona que inicia con una buena idea, ya que es una descripción de lo que se quiere desarrollar, hay varias formas de generar o identificar, se puede combinar las ideas de éxito, mejorarlas, encontrando ideas nuevas e identificando debilidades de la competencia.

- ***La lluvia de Ideas (Brainstorming).***

Franco (2015) proceso que puede ser individualmente o de manera grupal, su objetivo es generar alternativas.

- ***Proceso de Depuración.***

Franco (2015) las ideas son óptimas si cumplen lo siguiente; rentabilidad, el interés del emprendedor y el impacto que puede generar en la sociedad.

- ***Análisis del Entorno.***

Según Franco (2015) los mercados son cambiantes debido a la globalización, esto implica que una empresa debe estar preparada, adaptarse ante la aparición de la competencia y su entorno. La clave de toda organización es adaptarse rápido y eficiente para responder a estos, es más fácil si se cuenta con información valiosa y selecta tanto de fuentes primarias como secundarias. Para analizar el entorno, se debe priorizar: el análisis del ambiente interno y externo, análisis de la industria.

El autor señala que el ambiente externo está conformado por factores básicos como:

- Demográfico. Estudia a la población considerando: el tamaño, género, edad, distribución geográfica de los clientes a considerar.
- Económico. Es aquí como se ve que la economía afectará directamente la prosperidad del país, se consideran los siguientes elementos:
 - Marco económico general
 - Instituciones financieras
 - Centralización de la economía y
 - Tipo de cambio.
- Político-Legal. Se considerará las regulaciones gubernamentales y políticas, como: la estabilidad política del país, apoyo del gobierno al sector, sistema de partidos políticos, normas contables y leyes directamente relacionadas.
- Sociocultural. Se debe considerar comportamiento del consumidor.

- Tecnológico. Se debe analizar las nuevas tecnologías debido a que hoy en día es cambiante el ambiente tecnológico.
- Ambiental. Están ligados a efectos del impacto ambiental y usos de los recursos naturales.

Desde otro punto de vista, (García, 2009), considera analizar los siguientes aspectos: tecnología, clientes y analizar las fuerzas de Porter.

De otro lado, en el análisis del ambiente interno, Franco (2015) requiere de tres posibles objetos para realizar el análisis, ventaja competitiva, las áreas funcionales de la organización y la cadena de valor (p. 65).

Asimismo, Franco (2015) recomienda realizar un análisis FODA.

- ***Estudio de Mercado.***

Franco (2015), describe:

La obtención de datos y hallazgos útiles con el público objetivo determinan y mejoran la idea de negocio considerando el estudio de mercado, metodología y la estimación de la demanda. (p. 75-123)

- ***Planeamiento Estratégico.***

Se debe considerar la visión, misión, objetivos estratégicos, estrategia empresarial, política y valores; (Franco, 2015, p. 125-145).

- ***Estructura de la Empresa.***

Sobre la estructura empresarial, Franco (2015) destaca que:

La organización debe estar alineada a la estrategia con la finalidad de promover la eficiencia de las actividades para lograr los objetivos de esta, aquí se debe detallar el organigrama de la empresa. (p. 147-155)

- ***Plan de Marketing.***

Según Franco (2015), citado por Agurto (2019), debe iniciar describiendo el mercado, segmento de mercado, posicionamiento del producto o servicio, fijación de la estrategia competitiva y mezcla de marketing. Señalando que:

Un buen diseño de la estrategia de marketing ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos estratégicos; objetivos del plan de marketing, El plan de marketing se elabora a partir de objetivos de corto, mediano y largo plazo estos deben ser claros y precisos, cuantificables, realistas para alcanzarlos en el tiempo. (p. 157-158)

- ***Plan de Operaciones.***

Para Franco (2015), citado por Agurto (2019), son actividades organizativas y técnicas que necesita una organización para elaborar sus productos o los servicios que presta, definida en tres etapas; definición de los objetivos; diseño de un plan de operaciones y finalmente el seguimiento de los procesos clave de la empresa. A continuación, se detallan las etapas:

- Etapa I: Busca la diferenciación de la competencia, maximizando la productividad; considerando la calidad, el costo, la flexibilidad y tiempo de entrega.
- Etapa II: detalla aspectos como:
 - descripción del servicio o producto
 - formar los procesos organizacionales
 - crear la capacidad operacional de la organización
 - distribución de la planta y ubicación de la organización.
- Etapa III: en las organizaciones existen procesos claves que permiten alcanzar los objetivos. Considerando los siguientes procesos claves: Logística de entrada y salida, procesos de producción, planeamiento del mantenimiento, postventa y finalmente ventas.

- ***Plan de Recursos Humanos.***

Según Franco (2015), el activo más valioso de una organización son las personas (p. 211). Se debe realizar la definición del plan de recursos humanos, sus objetivos, planeamiento estratégico, su gestión, motivación y finalmente el empoderamiento, lo que ayudará a una exitosa marcha y al éxito de la organización.

- ***Plan Financiero.***

Sobre este punto, Franco (2015) se debe analizar el VAN, COK, TIR y PRK, esto ayudara a tomar mejores decisiones y el riesgo que conlleva a elaborar el plan de negocios” (p. 229). Desarrollando cada uno de ellos nos indicara si el proyecto o negocio es viable.

- ***Responsabilidad Social Empresarial (RSE).***

En consecuencia, Franco (2015) todas las empresas deben contar con RSE:

La RSE es el enfoque de negocios que toda organización debe considerar: valores y principios éticos, los colaboradores, la comunidad, medio ambiente, considerando el alcance de la RSE, Stakeholders, el trato con los Stakeholders y las áreas de RSE. (p. 229)

2.3. Definición de Términos Básicos

- **Cuy.** - Animal mamífero que proviene de zonas altoandinas, conocido como conejillo de indias la carne contiene alto valor nutricional y es comestible.
- **Galpón.** - Es una construcción amplia de una planta. Sirve desde la acumulación de herramientas hasta la cría de animales.
- **Hidropónico.** - Sistema de cultivo sin tierra en donde los nutrientes de la planta se encuentran en una composición líquida.
- **Reproducción Animal.** - La naturaleza del cuy tiende a la reproducción, esto implica implementar sistemas sanitarios que conllevan a una reproducción con un peso ideal para el consumo.

- **Carcasas.** -La palabra se utiliza para comercializar los cuyes, se debe realizar como carcasa completa, con cabeza y patas incluidas.

2.4. Hipótesis de la Investigación

2.4.1. Hipótesis General

Los elementos que se deben considerar en el plan de negocios de la empresa Munay Cuy son la idea de negocio, análisis del entorno, estudio de demanda, análisis interno, formulación estratégica, plan de marketing, plan de operaciones, plan de recursos humanos y plan financiero.

2.4.2. Hipótesis Específicas

- La idea de negocio se determina en base al contexto, oportunidades y uso de la herramienta Canvas.
- El análisis del entorno del plan de negocios se desarrolla en función a las herramientas Pestel, Cinco Fuerzas de Porter, matriz EFE y matriz MPC.
- Los elementos que se consideran en el estudio de demanda son los objetivos del estudio, metodología, estimación de demanda y proyección de ventas.
- El análisis interno del plan de negocios se desarrolla en función a las herramientas cadena de valor, matriz EFI, matriz VRIO, ventaja competitiva y estrategia genérica.
- Los elementos que se consideran en la formulación estratégica son razón social, régimen tributario, estructura organizacional, visión, misión, objetivos estratégicos, análisis FODA, estrategia competitiva y estrategia de crecimiento.
- Los elementos que se consideran en el plan de marketing son los objetivos del plan, mezcla de marketing, cronograma de actividades y presupuesto.
- Los elementos que se consideran en el plan de operaciones son los objetivos del plan, diseño del producto, diseño de los procesos, distribución de las instalaciones, programación de las operaciones, descripción de las actividades preoperativas, presupuesto y estimación de capital de trabajo.

- Los elementos que se consideran en el plan de recursos humanos son los objetivos del personal (cargos, requerimiento y perfiles), estrategia de administración de recursos humanos; y presupuesto de remuneraciones y gastos de personal.
- Los elementos que se consideran en el plan financiero son los datos, supuestos y políticas, estructura de costos, estructura de financiamiento, presupuesto y punto de equilibrio, estados financieros, evaluación financiera, análisis de sensibilidad, simulación financiera y plan de contingencia; los mismos que demuestran la viabilidad y rentabilidad del plan de negocios.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

En seguida se describen el enfoque, el alcance, el diseño, la descripción del ámbito, las variables, las delimitaciones, las limitaciones de población y muestra, las técnicas e instrumentos para la recolección de datos, la validez y confiabilidad del instrumento y el plan de recolección y procesamiento de datos de la investigación.

3.1. Enfoque de la Investigación

Este trabajo investigativo posee un enfoque de estudio de caso, puesto que se realiza un análisis de la situación de comercialización, mercado y consumo de la carne de cuy en Lima. Con toda esta información, se propone un plan de negocios para la comercialización de carne de cuy.

3.2. Alcance de la Investigación

El alcance de este trabajo es descriptivo, ya que se buscó y analizó información para luego desarrollar los elementos del plan de negocios. Asimismo, será propositivo, ya que con base en la información recolectada se proponen diversas estrategias para mejorar la comercialización de carne de cuy.

3.3. Diseño de la Investigación

Es un estudio no experimental, ya que se está trabajando con información disponible de una realidad establecida, por lo que no se manipulan las variables de estudio. Además, cabe mencionar que se está frente a un estudio de corte longitudinal, puesto que se trabajó con información de diversos años (2017 al 2020) para entender y describir las variables de estudio.

3.4. Descripción del Ámbito de la Investigación

Se analizó la comercialización de carne de cuy de la provincia de Oxapampa, departamento de Pasco en el Perú para el mercado de la capital, Lima.

3.5. Variables

3.5.1. Definición Conceptual de la(s) Variable(s)

Plan de Negocios. Según Villaran (2009), citado por Morocho y Ortega (2019), el plan de negocios:

Es un documento escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. El plan de negocios es una herramienta que sirve de guía a una empresa, puesto que describe los objetivos y las actividades que deben desarrollar las diversas áreas que la conforman o conformarán. En cuanto a contenido, puede ser considerado como una propuesta de inversión u oportunidad de negocio que brinda el mercado. (p. 33)

3.6. Delimitaciones de la Investigación

3.6.1. Temática

A saber, el Plan de negocios para la comercialización de carne de cuy para el mercado de Lima se basa en la línea de investigación propuesta por la Escuela de Posgrado Crisis Global y Oportunidades para hacer Negocios.

3.6.2. Espacial

Este estudio se limitó espacialmente en relación con el año en que se desarrolló la investigación, en este caso, 2021.

3.7. Limitaciones de la Investigación

Fue una única limitación la que se encontró para realizar el trabajo; dificultad para realizar encuestas debido a la pandemia. Los ingresos familiares se han reducido debido a la pandemia, muchos han sido enviados a suspensión perfecta y otros han sido despedidos.

3.8.Población y Muestra

La población a la que está dirigida la investigación es al mercado limeño. Se tomó una muestra referencial de 384 personas, las cuales fueron encuestadas de manera virtual gracias al apoyo de las redes sociales por motivo de pandemia. Las encuestas no se pueden realizar de manera presencial o cara a cara.

Por ello, se tomó en consideración la nota de prensa n.º 006 (INEI, 2020):

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), con motivo del 485 aniversario de la fundación de Lima, dio a conocer que según las estimaciones y proyecciones de población al año 2020, la provincia de Lima tiene 9 674 755 habitantes y representan el 29,7 % de la población total del Perú (32 625 948 habitantes).

Según la mencionada información se aprecia que San Juan de Lurigancho continúa siendo el más poblado de la ciudad capital con 1 117 629 habitantes, seguido de San Martín de Porres con 744 050, Ate 670 818, Comas 573 884, Villa María del Triunfo 437 992 y Villa El Salvador con 423 887 habitantes. Mientras que, entre los menos poblados, figuran Santa María del Mar con 1 142 habitantes, Punta Negra 8 243 y San Bartolo 8 722 habitantes (INEI, 2020).

Donde:

n = Muestra 384 personas.

p = probabilidad a favor (50%). q = probabilidad en contra (50%).

z = nivel de confianza (95% = 1.96)

e = margen de error (5%)

$n = (1.96)^2 \times (50\%) \times (50\%) / (5\%)^2 = n = 384.16 = 384$ personas

3.9. Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos

La recolección de datos se dio a través de documentos técnicos de diversas instituciones (INEI, Minagri, Sunat). Asimismo, se recolectaron los datos mediante entrevista a expertos y encuestas, con respecto a la información primaria se obtuvo de esta última.

3.10. Validez y Confidencialidad del Instrumento

Los instrumentos para la recolección de datos fueron validados mediante la metodología de juicio de expertos. Por ello, se ha considerado este método de validación, ya que es útil para verificar la fiabilidad de una investigación que, según Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez (2008), citado por Moreyra (2018), se define como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (p. 29).

3.11. Plan de Recolección y Procesamiento de Datos

Tabla 1. Plan de recolección y procesamiento de datos.

Actividades Para Desarrollar /Meses	Agosto 2021	Septiembre 2021	Octubre 2021	Noviembre 2021	Diciembre 2021
Fundamentación Teórica del Plan de Negocio					
Metodología Utilizada en el Trabajo					
Desarrollo de instrumentos de recolección de datos					
Recolección de datos.					
Ordenación de datos.					
Análisis de los datos de campo obtenidos.					
Análisis de la información secundaria obtenida.					
Redacción de los datos encontrados.					
Elaboración y redacción del documento final					

Fuente: Elaboración propia (2021).

CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

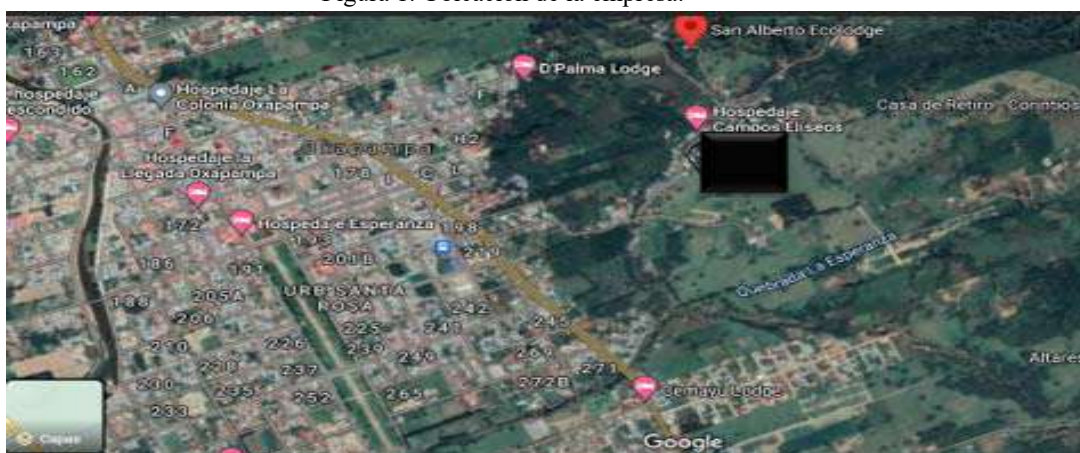
En este capítulo se analiza los puntos como la idea del negocio, análisis del entorno, estudio de la demanda, análisis interno, formulación estratégica, plan de marketing, plan de operaciones, plan de recursos humanos y plan financiero.

4.1.Descripción de Munay Cuy

La empresa Munay Cuy se ubica en el departamento de Pasco, distrito de Oxapampa, en la provincia del mismo nombre en el sector San Alberto. El área es de una hectárea y 100 metros cuadrados se han destinado para las actividades de la empresa donde se realiza el procesamiento del cuy para su comercialización al mercado limeño. La zona donde se encuentran ubicadas las instalaciones de Munay Cuy es de tipo rural con influencia urbana por su cercanía a Oxapampa de la que dista unos 15 km, aproximadamente. Además, cuenta con instalaciones de energía eléctrica y agua potable.

Vale recordar que Oxapampa se encuentra ubicada en el margen derecho del río Chorobamba y en la parte central y oriental del departamento de Pasco, entre las coordenadas Geográficas $10^{\circ}35'25''$ de latitud sur y $75^{\circ}23'55''$ de longitud oeste del meridiano de Greenwich.

Figura 1. Ubicación de la empresa.



Fuente: Captura de Google Maps (2022).

4.2. Idea de Negocio

Por consiguiente, la idea de negocio para la comercialización de carne de cuy para el mercado de Lima parte de una conversación de dos amigos los cuales ven una oportunidad en el mercado sobre el consumo de este animal, principalmente para apoyar en la alimentación. En particular, la actual situación debido a la pandemia generada por el COVID-19 ha demostrado que la carne de cuy ayuda a reforzar el sistema inmunológico, según la experiencia de los tesisas y otras fuentes como la Municipalidad de Lima, la DIRESA-Junín y otras entidades especializadas.

4.2.1. Contexto y Oportunidades

En primer lugar, se empieza a detallar los nombres con los que se conoce al Cuy (*Cavia porcellus*), cobayo, curiel o curi, conejillo de india, entre otros; mamífero domesticado en la región andina de Sudamérica, es utilizado como fuente de alimento tomando mucha fuerza en la gastronomía internacional y nacional en forma de plato típico. Por otro lado, también tiene un valor cultural espiritual y de exhibición. Vale aclarar que la carne de cuy se caracteriza por tener grasa menor al 10 %, posee elevado contenido en proteínas, sodio y colesterol bajo y, asimismo, cuenta con alta calidad nutritiva y de fácil digestión, presenta una serie de beneficios para la salud humana, como las proteínas, hierro y vitamina B12. Esta carne es ideal para incluirla en una alimentación variada y equilibrada.

A saber, la Norma Técnica Peruana (NTP) 201.058:2006 detalla las definiciones, clasificación y requisitos de las carcasas y carne de cuy, de igual manera, se aplica a las carcasas para consumo humano e industrial que no hayan sido tratadas en forma alguna para su conservación, excepto haber sido sanitizadas, refrigeradas o congeladas. La norma en mención hace referencia a las NTP 201.018:2001 (Prácticas de higiene para carne fresca) y NMP 001:1995 productos envasados y rotulados.

Por su parte, el Minagri mediante RM n.º 0338-2013 con fecha 13 de septiembre del 2013, instituyó el “Día Nacional del Cuy” para celebrarse cada segundo viernes del mes de octubre, mediante el cual se incentiva al consumo de este animal. Por otro lado, esta entidad del Estado reafirmó la exoneración del IGV a la comercialización de cuy vivo, como se establece en el DS n.º

401-2019-EF, que entró en vigor el 1 de enero del 2020, lo que permitió un mayor dinamismo en la producción y comercio de cuy. Por otra parte, las principales zonas productoras, se sitúan en Cajamarca, Ancash, Cusco, Apurímac, Junín, Lima, La Libertad y Huánuco, según el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.

Asimismo, de acuerdo con la Encuesta Nacional Agropecuaria realizada en 2017 (ENA 2017), la población de cuyes ascendió a 17 380 175 unidades y el consumo nacional de carne de cuy asciende a 400 gramos por persona al año.

Valor de la Producción y Producción por departamento del Perú. La población de esta especie en el Censo Nacional Agropecuario 2012 llegó a 12,7 millones de animales, aunque se estima que podría ser de hasta de 22 millones (Chauca, 2016, citado por Minagri, 2017). Aunque la crianza de estos animales es muy importante en algunos departamentos como Cajamarca, Cusco, Ancash y Apurímac, en realidad, se realiza en todo el territorio del país.

Figura 2. Población de cuyes por departamento.

Departamento	Población	Porcentaje	Unidades agropecuarias	Porcentaje
Cajamarca	2 408 094	19.0 %	177 014	23.2 %
Ancash	1 643 415	12.9 %	94 370	12.4 %
Cusco	1 715 374	13.5 %	90 480	11.9 %
Apurímac	1 012 181	8.0 %	58 925	7.7 %
La Libertad	721 021	5.7 %	53 986	7.1 %
Huánuco	687 311	5.4 %	51 390	6.7 %
Junín	958 796	7.6 %	46 564	6.1 %
Huancavelica	348 223	2.7 %	28 509	3.7 %
Amazonas	327 936	2.6 %	24 159	3.2 %
Ayacucho	449 887	3.5 %	24 086	3.2 %
San Martín	340 875	2.7 %	21 010	2.8 %
Lima	740 812	5.8 %	16 782	2.2 %
Arequipa	437 274	3.4 %	16 029	2.1 %
Piura	116 134	0.9 %	14 965	2.0 %
Lambayeque	240 664	1.9 %	14 940	2.0 %
Puno	113 881	0.9 %	11 587	1.5 %
Pasco	98 222	0.8 %	6 934	0.9 %
Moquegua	138 368	1.1 %	4 281	0.6 %
Tacna	109 221	0.9 %	3 495	0.5 %
Ica	47 532	0.4 %	1 378	0.2 %
Loreto	16 312	0.1 %	1 140	0.1 %
Ucayali	12 748	0.1 %	874	0.1 %
Madre de Dios	2 982	0.0 %	216	0.0 %
Callao	5 321	0.0 %	138	0.0 %
Turnes	2 446	0.0 %	108	0.0 %
Total	12 695 030	100.0 %	763 360	100.0 %

Fuente: INEI, IV Censo Nacional Agropecuario 2012.

De acuerdo con el Minagri, la tendencia del consumo de carne de cuy se viene dando de forma creciente debido a su valor nutricional. Es así como, actualmente, su consumo per cápita en

el Perú es de 400/600 gr por persona al año. Por todo lo antes mencionado y afirmando lo planteado se identifica la oportunidad de negocio para comercializar carne de cuy en el mercado limeño.

4.2.2. Modelo Canvas

A continuación, se muestra el modelo Canvas relacionado al plan de negocios donde se describe la propuesta de valor, los recursos y actividades claves de la empresa, entre otros.

Tabla 2. Modelo Canvas.

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CLIENTE	CLIENTES
Munay Cuy S.A.C. tiene como socios clave a los proveedores de cuy, los mismos que se encuentran en la provincia y caseríos aledaños a Oxapampa, Departamento de Pasco, así mismo se plantea participar en futuras ferias de turismo y de gastronomía y/o presentación de producto en restaurantes y otros como Entidades SENASA y DIGESA.	Se desarrollará actividades como el procesamiento de la carne de cuy, Empacado al Vacío, se debe contar con productos y maquinaria que cumplan con estándares de calidad, se requiere de un equipo humano eficiente con capacitación y certificación sobre las labores que realizan, se debe tener presente la responsabilidad social desde la empresa hacia la sociedad.	Ofrecer calidad de carne de cuy lista para cocer con presentación de empacado al vacío, alto valor nutricional, bajo en grasas, altamente rico en proteína, disponibilidad en la entrega del producto, buen producto en precio y peso, entrega oportuna a nuestros clientes la Carne de Cuy debe poseer altos estándares de calidad exigidos por el mercado Limeño.	Se establecerá relaciones cordiales y comerciales que duren en el largo plazo las mismas que se mantendrá cumpliendo los estándares de calidad y entregando de manera oportuna el producto.	Munay Cuy S.A.C. se dirige a los consumidores que opten por adquirir carne de cuy con presentación de empacado al vacío, así como restaurantes, centros comerciales y los sectores como el B, C, D y E.
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
	El principal recurso de la empresa Munay Cuy S.A.C. es sus colaboradores quienes con el esfuerzo hacen que la empresa cubra las expectativas y exigencias del mercado Limeño, para ellos se cuenta con capacitaciones constantes y el otro recurso clave de Munay Cuy S.A.C. es la infraestructura de la empresa donde se realizan las labores para obtener un producto de calidad y así comercializarlo al mercado Limeño.		El canal que se establecerá para iniciar contacto con el cliente es: Página Web Redes sociales Canal Directo Convenios. A los mismos se les realizará una breve explicación de cómo opera la empresa.	
	Estructura de COSTES		Fuente de Ingreso	
	La estructura de costos que se realizará principalmente está orientado al proceso que se realizará para la comercialización de carne de cuy con presentación de empacado al vacío, así como a los costos de materia prima y planillas de colaboradores que tienen un vínculo con Munay Cuy S.A.C.		Los ingresos principales de Munay Cuy S.A.C. es el resultado de las ventas obtenidas de la Carne de Cuy con presentación de empacado al vacío, las mismas que se realizarán por cada año, en este caso las ventas son resultado de convenios con restaurantes, mercados y supermercados con los que se tendrían un vínculo directo.	

Fuente: Elaboración propia (2021).

4.3. Análisis del Entorno

El análisis de factores que condicionan el plan de negocios propuesto está basado en la comercialización de carne de cuy al mercado de Lima y se divide en dos rubros; el macroeconómico, que analiza los elementos externos que pueden influir en la empresa en sus actividades; y el microentorno, que estudia los elementos internos con mayor cercanía.

4.3.1. Macroentorno: PESTEL

Tabla 3. PESTEL.

VARIABLE	SUBVARIABLE	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN
POLÍTICO	Tipo de gobierno	Pedro Castillo elegido democráticamente asumió el poder como presidente para el periodo 2021-2026. La ingobernabilidad, corrupción e inestabilidad política, la radicalización del Gobierno, vacancia presidencial, o cierre del Congreso durante su mandato ha anunciado su cuarto gabinete de ministros en poco más de seis meses.	Amenaza
	Riesgo país	Según el diario Gestión del 07 de enero del 2022, el riesgo país de Perú cerró la sesión en 1.48 puntos porcentuales, ajustado después del cierre, sin variación respecto a la sesión anterior, según el EMBI (indicador de bonos de mercados emergentes) + Perú calculado por el banco de inversión JP Morgan. Perú (1.48 puntos porcentuales) reportó el riesgo país más bajo de la región, seguido de México (2.18 puntos) y Colombia (3.49 puntos).	Fortaleza
	Medidas tomadas por el gobierno peruano frente al COVID 19	Según la información obtenida del Ministerio de Economía y Finanzas actualizado al 31 de diciembre del 2020: Las medidas aprobadas por el Gobierno Peruano para afrontar la pandemia del COVID 19 equivalen a S/142 272 millones, lo que significa que el gasto público equivale a S/35,7 mil millones. En la Etapa de Contención se adoptó las siguientes medidas: para mitigar la emergencia S/54 703 millones en: atención de la emergencia (fortalecimiento de los servicios de salud), soporte de los hogares (apoyo económico a los hogares más vulnerables) y soporte de las empresas (medidas tributarias a las empresas). En la Etapa de Reactivación se adoptaron medidas como: poner al Perú en marcha S/87 569 millones Soporte a la cadena de pagos, Medidas de apoyo (FAE - MYPE, FAE-TURISMO, FAE- AGRO, Programa de garantía de cartera de créditos, Fondo crecer Reactiva Perú) y soporte a la economía (Arranca Perú - D.U. N° 070-2020 y D.U. N° 187-2020-EF, Arranca Perú II – D.U. N° 114-2020, Medidas de alivio tributario – Decreto Legislativo N° 1471, Decreto Legislativo N° 1481, D.S. N° 285-2020-EF y Decreto Legislativo N°	Oportunidad

VARIABLE	SUBVARIABLE	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN
		1487, Medidas tributarias de promoción a la inversión – Decreto Legislativo N° 1463 y Decreto Legislativo N° 1488, Compras a micro y pequeñas empresas D.U. N° 075-2020 y D.U. N° 076-2020, apoyo agricultura, cultura y otros – D.U. N° 041,058, 061-2020 y D.U. N° 095, 104, 108, 126 – 2020-EF, medidas para impulsar la inversión pública – Decreto Legislativo N° 1486, medidas para impulsar la inversión privada - Decreto Legislativo N° 1500 y otras medidas de apoyo y soporte a la economía D.U. N° 036-2020 y Decretos Legislativos N° 1464, 1475 y 1506.	
		Según el documento del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2021, p. 5). El Marco Macroeconómico Multianual; para el periodo 2022-2025, la actividad económica global moderaría su crecimiento a 3,7%, ante la desaceleración estructural de China, el menor crecimiento de algunos países emergentes como India, y la ausencia de medidas para impulsar la productividad en algunas economías desarrolladas.	
	PBI	Según el documento del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2021, p. 6). En el periodo 2023-2025, la actividad económica nacional alcanzaría un crecimiento promedio de 4,1% debido a un crecimiento sostenido de la demanda interna, principalmente por mayores inversiones. Y en referencia de la actividad del sector pecuario tendría un crecimiento del 3.4% (p. 36).	Oportunidad
ECONÓMICO		Cabe señalar que el sector pecuario, al que también conocemos como sector ganadero, hace referencia a todas aquellas actividades económicas relacionadas con la ganadería, pudiendo hacer referencia a la cría de animales vivos para la alimentación.	
	Tasa de desempleo	Según Diario Gestión, en el trimestre marzo-abril-mayo del 2021, la población ocupada de Lima Metropolitana aumentó en 73% (1 millón 859,900 personas), en comparación con similar trimestre del año 2020. Sin embargo, al compararlo con igual trimestre del 2019, año de prepandemia, la población ocupada disminuyó en -9.4% (-458,400 personas); según INEI.	Amenaza
		Masa salarial. - En el trimestre de estudio, la masa salarial proveniente del trabajo aumentó en 67.9% al compararla con igual trimestre móvil del año 2020 (Diario Gestión).	
		Ingreso promedio mensual. - En el trimestre móvil marzo-	

VARIABLE	SUBVARIABLE	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN
SOCIOCULTURAL		abril-mayo del presente año, el ingreso promedio mensual proveniente del trabajo en Lima Metropolitana fue de S/ 1,558 y en comparación con similar trimestre del año 2020 disminuyó en 1.6% (S/ -26) (Diario Gestión).	
	Tasa de natalidad	Según INEI la tasa de fecundidad global que expresa el número promedio de hijos por mujer durante su vida reproductiva para el año 2020 se proyecta en 2,2 hijos/as por mujer. Entre los años 1950 y 2020, la tasa global de fecundidad ha disminuido de 7 hijos a 2,2 hijos por mujer. Según INEI la esperanza de vida de la población peruana se ha incrementado en cerca de 11 años, es por ello por lo que los peruanos tienen un tiempo de vida promedio de 76.9 años.	Amenaza
	Hábitos de compra	Debido a la pandemia las personas optan por salir menos de sus hogares, realizando compras a largo plazo como hábito de previsión. Un 67% del género masculino en Perú, toma decisiones en la compra de alimentos del hogar. Las compras por internet se han duplicado debido a la pandemia con una participación del 39%, antes solo un 20% realizaban compras en línea. Las personas entre 35 y 55 utilizan las plataformas digitales y aplicaciones de banca digital para realizar compras. Un 70% de personas cambiaron los hábitos de consumo y alimentación debido a la pandemia. Las personas consumen más contenido en un 94%, principalmente el de televisión, streaming y redes sociales. Las personas actualmente también consumen productos e insumos de vestir los mismos que son adquiridos mediante tiendas y pagos de manera online.	Oportunidad
	Distribución demográfica y Tendencias de consumo de Cuy	El Perú ha sufrido a lo largo del tiempo cambios demográficos, los valores culturales y sociales, esto por las inmigraciones de la selva y sierra a la costa, ello ha conllevado a generar hábitos, costumbres, conocimientos, actitudes absorbiendo estas como propias. Según estimaciones y proyecciones, al 30 de junio del presente año, el Perú tiene una población de 32 millones 131 mil 400 habitantes; así lo dio a conocer el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en el Día Mundial de la Población. También, informó que en el año 2021 del Bicentenario de la Independencia tendrá una población de 33 millones 35 mil habitantes. Además, se prevé que en el año 2030 la población peruana bordea los 35 millones 792 mil habitantes, en el año 2040, 38 millones 23 mil y a mediados del Siglo XXI de 39 millones 363 mil habitantes. De acuerdo con estos resultados las mujeres serán más que los hombres, registrándose un Índice de Masculinidad en el año 2019 de 98 hombres por cada 100 mujeres y en el año 2050 serán 97 hombres por cada 100 mujeres (INEI). En conclusión las inmigraciones incrementa la tasa de crecimiento poblacional y el consumo per cápita de la carne de cuy, por lo tanto se puede afirmar que existe mercado para la comercialización de carne de cuy al mercado Limeño que	Oportunidad

VARIABLE	SUBVARIABLE	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN
TECNOLÓGICO		es la capital de concentración de las inmigraciones por ser la ciudad mayor desarrolladas y muchos de los inmigrantes dicen encontrar un futuro para ellos mismos.	
	Desarrollo tecnológico	El año 2020 fue un año diferente para todo el mundo por la emergencia sanitaria, por este motivo muchas instituciones y empresas han tenido que cambiar la manera de operar para seguir manteniéndose en el mercado, donde se puede resaltar que el factor tecnológico fue uno de los creció en gran importancia. Muchas de las empresas se reinventaron pensando primero en el cliente para obtener mejores rentabilidades; así mismo para dar un mejor uso a las nuevas tendencias tecnológicas se debe aplicar el marketing de manera más personalizada, manejando enfoques diferentes que permitan a las empresas tomar mejores decisiones partiendo de un correcto análisis de datos. La tecnología apoya en la comercialización de cuy de la siguiente manera: mejorando el sistema de producción de carne de cuy así mismo optimización en el ciclo de procesos de producción.	Oportunidad
	Tendencias tecnológicas	Antes de la pandemia las personas solían pagar en efectivo y muy pocos realizaban transacciones mediante aplicativos o pagos online, sin embargo en durante la pandemia se ha visto un cambio radical en los hábitos de compra ya que la mayoría prefiere realizar pagos de manera online y utilizar diferentes medios de pago como yape, plin y tarjetas de crédito. Las empresas se tenían que adecuar a las tendencias tecnológicas y así enfrentar de una mejor manera la pandemia, ventas por internet, pagos online, transacciones por aplicativos, etc.	Oportunidad
ECOLÓGICO	Recurso Naturales	El Perú cuenta con una biodiversidad en especies y ecosistemas que permiten criarlos, domesticarlos y comercializarlos. El cuy no está considerado como una especie en extinción o con periodos de veda como otras especies para el consumo humano. Asimismo, existen políticas que impulsan la crianza y comercialización de este tipo de carne como se ha indicado.	Oportunidad
	Ley de Plástico	La Ley n. ° 30884 no busca prohibir todo el plástico, sino que solo prohíbe aquellos productos de plásticos que son innecesarios,	Oportunidad
LEGAL	Bases Legales	La ley N° 1773-2001/CR, resolución ministerial declaró patrimonio de la nación y especie nativa del Perú, con la finalidad de promover su producción y consumo. Debiendo contar con la certificación de DIGESA que certifique que cumple con todos los requisitos sanitarios para el consumo humano. Mediante la RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 0338-2013-MINAGRI (Minagri, 2013) se declara en el mes de octubre de cada año al segundo viernes “Día Nacional del Cuy”. Ley N° 29783 Ley de Seguridad y Salud en el trabajo. Según la Norma Técnica Peruana N° 201.058.2006, actualizada al 2016, establece los requisitos para la comercialización de carne y carcasa de cuy.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia (2021).

Luego del análisis de la situación política, económica, sociocultural, tecnológica, ecológica y legal se puede concluir que Lima brinda oportunidades para comercializar carne de cuy. Además, se debe mencionar el incremento en su consumo, su valor y el conocimiento del consumidor ante el aporte nutritivo, frente a la situación actual de la pandemia, una economía estable y una industria en crecimiento. También se presentan amenazas, tales como desempleo, inestabilidad política por decisiones del Congreso y del Gobierno.

4.3.2. Microentorno: Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.

Con el objetivo de identificar oportunidades, ventajas competitivas, conocer el entorno e identificar amenazas, se empleó la matriz de las Cinco Fuerzas de Porter.

Tabla 4. Análisis de Porter.

ANALISIS DE PORTER		
Poder de negociación de los clientes	La intensidad de la Fuerza es baja, considerando que la carne de cuy es un producto de calidad que ya existe en el mercado Limeño, y que es valorada por las personas que conocen y consumen.	Baja
Poder de negociación de los proveedores	La intensidad de la fuerza es baja debido a que existe gran variedad de productores y oferentes en el mercado Oxapampino, lo que garantizará que el poder de negociación sea bajo y así no puedan representar ninguna amenaza ni debilidad.	Baja
Rivalidad entre competidores	En el Perú existen empresas que ya se dedican a la producción y comercialización de cuy tales como: Comercial Mayorista S.A., E.E.INIA-Lima, Granja de Animales Menores-Cuyes, Granja El Cuyero e Inka Cuy, también se comercializa la carne de cuy en los mercados mayoristas como Caquetá, Humantanga y otros mercados. Debido a que no hay competencia evidente, los esfuerzos de estas empresas se van encaminando a dar a conocer los beneficios del producto ofertado, sin embargo la rivalidad entre competidores es baja debido a los pocos competidores, baja campaña en publicidad, falta de promoción al producto y diversificación de productos a base de carne de cuy.	Baja
Amenaza de productos sustitutos	La amenaza es alta. Puesto que hay diversas carnes que se pueden sustituir en los diferentes platos típicos que hay en el Perú. Existen en el país diversas alternativas como: el pato, la carne de vacuno, el pollo, la gallina, el conejo, el cerdo y cordero; el más consumido es el pollo. El consumo actual se basa en una demanda tradicional, además la carne de cuy posee valores nutritivos y bajos en grasa, que pueden ser aprovechadas por nuevos consumidores.	Alta

Especie	% Proteína	% Grasa	Calorías por kilo
Cuy	20,3	7,8	960
Conejo	20,4	8,0	1 590
Cabra	18,7	9,4	1 650
Ave	18,2	10,2	1 700
Vacuno	18,7	18,2	2 440
Porcino	12,4	35,8	3 760
Ovino	18,2	19,4	2 530

Amenaza de nuevos participantes	La amenaza de nuevos participantes es alta porque no existen fuertes barreras de entrada al mercado como: no se cobra IGV en la venta de cuy vivo, poco presupuesto para ingreso al mercado, las cuales no evitan la presencia de futuros competidores.	Alta
--	---	------

Fuente: Elaboración propia (2021).

Tras concluir el análisis de la atractividad del mercado y haciendo uso de las Cinco Fuerzas de Porter, se entiende que Lima es un mercado en el que se puede comercializar la carne de cuy, puesto que es amplio y se ha podido identificar que la demanda de este roedor se viene incrementando desde hace algunos años.

4.3.3. Matriz MEFE y MPC

Se consideran los siguientes aspectos:

- **Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).**

En el análisis del macroentorno se hizo uso de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), con el fin de evaluar las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta la empresa Munay Cuy.

Tabla 5. Matriz MEFE.

FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)				
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO	VALOR	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES				
1	Incremento de la demanda de cuy.	0.07	4	0.28
2	Apertura de nuevos restaurantes o centros campestres.	0.07	3	0.21
3	Nuevos métodos de pago	0.09	4	0.36
4	Incremento de ferias especializadas o incremento de ferias que promuevan el consumo de productos saludables	0.07	1	0.07
5	Personal calificado en el procesamiento de la carne de cuy para la comercialización.	0.09	4	0.36
6	Opción de vender por Internet, Redes Sociales y la utilización del marketing personal.	0.06	3	0.18
7	Apertura de nuevos centros comerciales y mercados de abasto	0.05	2	0.1
8	Proveedores con precios accesibles	0.07	3	0.21
9	Apoyo del estado a las pequeñas empresas a través de la reactivación económica.	0.09	4	0.36
10	Poca participación de empresas en el mercado (mercado en crecimiento).	0.07	2	0.14
AMENAZAS				
1	Descenso de la demanda por pandemia (ya que bajaron los ingresos de familias)	0.03	1	0.03
2	Economía inestable.	0.03	2	0.06
3	Alto consumo de productos sustitutos de otras carnes.	0.04	2	0.08
4	Incurción de nuevos competidores.	0.04	2	0.08
5	Cambios en la preferencia y surgimiento de nuevas necesidades del cliente.	0.04	2	0.08
6	Entorno político inestable.	0.05	2	0.1
7	Altas tasas de interés en los créditos.	0.02	2	0.04
8	Comercialización de carne de cuy sin registro sanitario.	0.02	2	0.04
VALOR:	4. Responde muy bien.	1.00		2.78
	3. Responde bien.			
	2. Responde promedio			
	1. responde mal			

Fuente: Elaboración propia (2021).

El valor obtenido es 2.78, mayor al promedio (2,5), lo que significa que la empresa Munay Cuy podrá responder a las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades del entorno.

- **Matriz de Perfil Competitivo (MPC).**

La matriz permite observar los elementos que deben mejorar en la empresa Munay Cuy en relación con la competencia. Para la comparación se han elegido dos empresas; Inka Cuy por su experiencia en la comercialización de carne de cuy al mercado de Lima y, considerando que es

una de las principales empresas que exporta carne de cuy. Asimismo, a la empresa Granja el Cuyero por su experiencia en la crianza y comercialización de este animal.

Tabla 6. Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	FORMATO DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)					
		MUNAY CUY		INKA CUY		GRANJA EL CUYERO	
		VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN
1 Precio competitivo	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52
2 Producto con estándares de calidad	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6
3 Diversidad de canales de venta	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
4 Uso adecuado de la Tecnología e innovación.	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4
5 Posicionamiento de marca.	0.1	1	0.1	3	0.3	2	0.2
6 Lealtad del cliente	0.1	1	0.1	3	0.3	3	0.3
7 Publicidad	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36
8 Promociones	0.11	3	0.33	3	0.33	2	0.22
9 Variedad de productos	0.1	1	0.1	4	0.4	1	0.1
VALOR:	4. Responde muy bien.	1.00	2.55		3.60		2.97
	3. Responde bien.						
	2. Responde promedio						
	1. responde mal						

Fuente: Elaboración propia (2021).

Del análisis de la matriz, se puede observar que la posición competitiva como empresa Munay Cuy es la menor debido, principalmente, a precios competitivos, posicionamiento de la marca y variedad de productos. Se considera que la empresa Munay Cuy inicie sus actividades y adquiera experiencia en el negocio, pues los factores mencionados se fortalecerán con una posición competitiva.

4.4. Estudio de Demanda

4.4.1. Objetivos

Estimar la demanda para la comercialización de carne de cuy por la empresa Munay Cuy en el mercado limeño.

Determinar la proyección de ventas de la empresa Munay Cuy

4.4.2. Metodología

Se ha utilizado fuentes primarias como entrevistas con productores de cuy de la provincia de Huancayo en Junín, así como con productores del distrito de Oxapampa en Pasco. Por último, se consultó a productores de cuy del departamento de Cajamarca y fuentes secundarias como tesis relacionadas a la producción y comercialización de este roedor.

4.4.3. Estimación de la Demanda y Proyección de Ventas

- **Estimación De La Demanda.**

Para el año 2016 el consumo de cuy era de 500 gramos, al 2017 este consumo llegó a los 660 gramos por persona, no obstante, al periodo 2018 - 2019 -2020, el Minagri informó que su consumo se mantiene en 400 gramos per cápita, aunque esta institución proyecta un crecimiento en el consumo de carne de cuy, considerando la coyuntura actual de la pandemia por el COVID-19 y sus valores nutricionales.

Tabla 7. Cálculo de consumo promedio.

AÑO	CONSUMO PERCAPITA EN GRAMOS	CONSUMO PROMEDIO GRAMOS
2016	500	
2017	660	
2018	400	472
2019	400	
2020	400	

Fuente: Elaboración propia, según datos Minagri.

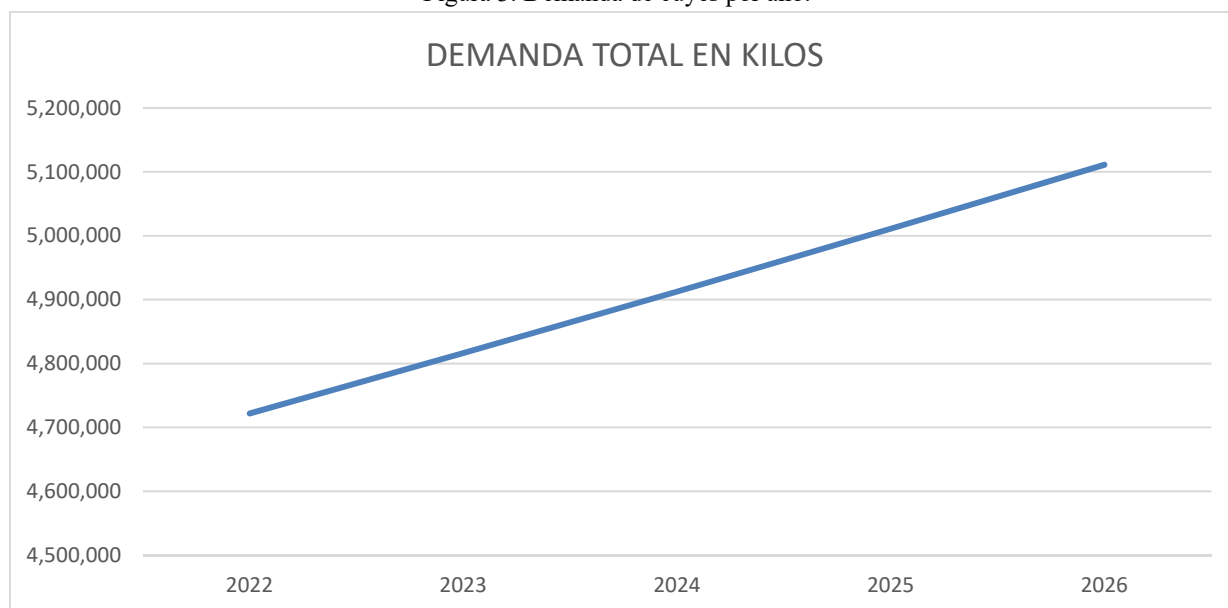
De esta manera, para el cálculo de la estimación de la demanda se tomó en consideración al INEI que, según las estimaciones y proyecciones de población al año 2022 en un reporte emitido del 17 de enero del 2022, la población de la provincia de Lima, es decir, los 43 distritos que la conforman alcanzan 10 400 141 habitantes, que representan el 29,9 % de la población proyectada del Perú (33 396 698 habitantes). Además, se estima que, entre el 2022 y el 2025, el Producto Bruto Interno (PBI) peruano crecería en promedio 3,7 % y el sector pecuario aumentaría en promedio 3,4 % anual (que abarca lo relacionado al ganado u otras especies de animales). De igual manera, de acuerdo con proyecciones del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), recogidas en el Marco Macroeconómico Multianual (2022-2025), teniendo en cuenta la coyuntura de la pandemia, la incertidumbre por el entorno económico y el PBI del sector pecuario, el cuy no es una especie animal con alta demanda como el pollo, por lo que para la proyección de la demanda total se considerará un crecimiento del 2 % anual.

Tabla 8. Estimación de la demanda.

AÑO	POBLACION	CONSUMO PROMEDIO PERCAPIT A EN KILOS	DEMANDA TOTAL KILOS INCREMENTO 2% ANUAL	PARTICIPACION DEL MERCADO	DEMANDA PROYECTADA EN KILOS
2022	10,004,141	0.472	4,721,955	0.50%	23,610
2023			4,816,394	0.50%	24,082
2024			4,912,722	0.50%	24,564
2025			5,010,976	0.50%	25,055
2026			5,111,195	0.50%	25,556

Fuente: Elaboración propia (2021).

Figura 3. Demanda de cuyes por año.



Fuente: Elaboración propia (2021).

- **Proyección de Ventas.**

Los cuyes que se venden tienen un peso aproximado de 800 gramos, por lo que se calcula las ventas en el número de cuyes teniendo como referencia dicho peso.

Tabla 9. Proyección de venta en cuyes.

AÑO	DEMANDA PROYECTADA KILOS	VENTA PROYECTADA EN CUYES (800GR aprox.)
2022	23,610	29,513
2023	24,082	30,103
2024	24,564	30,705
2025	25,055	31,319
2026	25,556	31,945

Fuente: Elaboración propia (2021).

En la Tabla 10 se aprecia la proyección de ventas considerado para el plan de negocio de la empresa Munay Cuy, que abastecerá al mercado limeño con carne de cuy (90 %) y también con la comercialización de carne marinada con sabores peruanos (10 %), ambos envasados al vacío.

Tabla 10. Proyección de venta según tipo de producto.

PRODUCTOS	2022	2023	2024	2025	2026
Cuy Empacado al Vacío 90 %	26,562	27,093	27,635	28,187	28,751
Cuy Marinado Empacado al Vacío 10 %	2,951	3,010	3,071	3,132	3,195
TOTAL	29,513	30,103	30,705	31,319	31,945

Fuente: Elaboración propia (2021).

4.5. Análisis Interno

Mediante el análisis interno se busca obtener información sobre las fortalezas y debilidades, así como también sobre las condiciones competitivas de estas. Es así como, para encontrar las características que generan valor y ventaja competitiva, permitirán desarrollar estrategias para usar en la empresa, por ello, la principal finalidad de usar las herramientas como la cadena de valor son la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Recursos y Capacidades (VRIO).

4.5.1. Cadena de Valor

Vale rescatar que Munay Cuy, como empresa comercializadora de carne de cuy, tiene como finalidad comercializar este tipo de carne empacada al vacío. Por lo tanto, se debe identificar los elementos de su cadena de valor.

Tabla 11. Cadena de valor.

INFRAESTRUCTURA DE MUNAY CUY				
Diseño de la empresa Munay Cuy comercializadora de carne de Cuy al mercado Limeño, funciona de la siguiente manera:				
<ul style="list-style-type: none"> - Planificación - Dirección empresarial - Control de actividades - Diseño de políticas de la empresa 				
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
Se debe contar con:				
<ul style="list-style-type: none"> - Reclutamiento y selección de personal calificado para la empresa. - Brindar capacitación continua a colaboradores de la empresa. - Sistema de remuneración adecuado. - Sistema de compensaciones. - Actividad de reconocimiento. 				
DESARROLLO DE LA TECNOLOGÍA				
Adquisición de tecnología.				
Adecuado diseño del producto.				
Soporte técnico.				
Adecuado uso de las herramientas tecnológicas y redes sociales.				
Estudio y análisis de la información de mercados.				
COMPRAS				
Para el desarrollo adecuado de las compras se debe considerar:				
<ul style="list-style-type: none"> - Órdenes de compras. - Cotizaciones. - Negociaciones con productores de cuy. - Compra de maquinaria. - Adquisiciones. - Servicios. - Publicidad 				
LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIOS POST VENTA
Estricto control de inventarios. Disponibilidad de materia prima (Cuy) para comercialización (Carne de Cuy) Cuidado y conservación de maquinaria inmueble y equipos que cumplan con los estándares de calidad para la producción. Disponibilidad de proveedores.	Recepción de Cuyes de Proveedores Limpieza Cuy Lavado del Cuy Control de calidad Envasado al vacío	Distribución de la carne de Cuy Descripción de pedidos y órdenes de compra Organización Limpieza	Promoción del producto Carne de Cuy Publicidad de producto Carne de Cuy Control de ventas del producto Presentación del producto Exposición del producto Carne de Cuy	Base de datos de clientes Frecuencia de contacto con los clientes Retroalimentación. Comunicación activa con los clientes. Comunicación con el cliente para consultar si el producto fue entregado en las condiciones ofrecidas y de bioseguridad establecidas por la situación actual de pandemia Dar solución a los reclamos o quejas presentadas.

Fuente: Elaboración propia (2021).

El objetivo principal de dicha cadena es brindar un valor agregado al producto que se está ofertando, cómo hacerlo sostenible de manera eficiente en tiempo y costos, haciendo que este material sea más competitivo que las empresas y proveedores que ofertan lo mismo. Por ejemplo, el uso de una buena materia prima para la comercialización, capacitación en la elaboración y procesamiento del cual ayudaría a conseguir un producto de calidad y así estar acorde con las exigencias de los clientes y mercados lo que marcará y hará la diferencia a nivel competitivo. Asimismo, toda capacitación brindada con el objetivo de mejora también abarca todos los niveles, de tal manera que se fortalezca las habilidades del equipo involucrado en el desarrollo del producto y la empresa.

Se debe poseer una buena relación larga y fuerte con los proveedores de alimentos, insumos y otros materiales que se requieran, de preferencia que sean de la localidad, con el fin de que pueda facilitar y garantizar el soporte y abastecimiento de manera continua. Con respecto a la comercialización de carne de cuy se debe manejar los mejores cuidados y estándares de calidad que ayudarán a tener un producto de calidad. También se debe utilizar el equipo adecuado para el proceso desde la separación o elección de este hasta el empaquetado al vacío y, de igual manera, comercializarlo al mercado limeño. Igualmente, debe contar con todas las certificaciones correspondientes emitidas por los entes principales como Digesa, la municipalidad y entre otros involucrados.

De otro lado, una adecuada gestión empresarial nos permite hacer la diferencia mediante un nivel competitivo donde se considera desde el plan de negocio, el estudio de mercado, un planeamiento estratégico y unas buenas prácticas financieras para la gestión de flujos de caja al igual que una eficiente estructura de costos que reforzarán nuestra diferencia.

4.5.2. Matriz EFI.

En esta matriz se identifican las fortalezas y debilidades, y todo lo relacionado con la empresa para su elaboración. Se asigna las siguientes puntuaciones; debilidad mayor, debilidad menor, menor fortaleza y fortaleza mayor.

Tabla 12. Matriz EFI.

FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)				
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Fortalezas (FO)				
1	Excelente proceso de comercialización	0.15	4	0.6
2	Experiencia en gestión empresarial	0.13	4	0.52
3	Maquinaria y materiales con altos estándares de calidad.	0.13	4	0.52
4	Ubicación de planta de producción	0.11	3	0.33
5	Personal altamente capacitado	0.07	3	0.21
6	Canales de ventas	0.07	3	0.21
Debilidades (DE)				
1	Área reducida destinada al procesamiento del cuy.	0.11	1	0.11
2	Incremento de costo en algunos rubros como: mano de obra e insumos para el procesamiento de carne de cuy.	0.08	2	0.16
3	Falta de proveedores cerca de la zona de procesamiento.	0.08	2	0.16
4	No contamos con historial crediticio al ser una empresa nueva.	0.07	2	0.14
Total		1		2.96
Importancia:	1. Mayor Debilidad.			
	2. Menor Debilidad.			
	3. Menor Fortaleza			
	4. Mayor Fortaleza.			

Fuente: Elaboración propia (2021).

Se puede ver que la puntuación equivale a 2.96 de la matriz EFI, esto quiere decir que es mayor que el promedio, lo que muestra una posición y balance positivo donde destacan las fortalezas, como el adecuado manejo en la comercialización de cuy, un manejo correcto en la gestión de la empresa Munay Cuy y, finalmente, el buen uso de materiales y máquinas con estándares de calidad.

4.5.3. Matriz VRIO.

La matriz ayuda a establecer los recursos y capacidades que puedan hacer diferenciar a la empresa de la competencia; valioso, rareza, inimitabilidad y aprovechable por la organización.

Tabla 13. Matriz VRIO.

MATRIZ VRIO					
RECURSO / CAPACIDAD	V	R	I	O	ANÁLISIS COMPETITIVO
Experiencia en gestión empresarial.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Sostenible
Excelente proceso de comercialización.	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja temporal
Maquinaria y materiales con altos estándares de calidad.	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja temporal
Ubicación de la planta de producción	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja temporal
Canales de venta	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja temporal
Personal altamente capacitado	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva

Fuente: Elaboración propia (2021).

De esta manera, el resultado de analizar la matriz concluye que un manejo adecuado en la gestión de la empresa y el uso adecuado del Internet, con maquinaria de calidad entre otros son claves recursos de la compañía.

4.5.4. Ventaja Competitiva y Estrategia Genérica.

Del análisis de la matriz EFI y VRIO se determina las ventajas y se plantea la estrategia genérica que debe emplear la empresa.

- **Ventaja Competitiva Sostenible.** La misma que se encuentra basada en un manejo adecuado en la gestión de la empresa como la implementación de un plan de negocio, proyección estratégica y buen uso de habilidades financieras.
- **Ventajas Competitivas Temporales.** Se cuenta con ventajas competitivas temporales como el manejo adecuado en el procesamiento de carne de cuy, ubicación de la planta de producción y, por último, en la empresa se dispone de maquinaria de calidad para el proceso y empaquetamiento de la carne y convertirlo en el producto final, teniendo en cuenta que cumplan con los estándares de calidad.
- **Estrategia Genérica.** Se propone que la empresa use la estrategia genérica de diferenciación, pues se busca llegar al mercado limeño con un producto como la carne de cuy empacada al vacío y con sabores marinados como cuy con salsa de pachamanca, entre otras. El producto ofertado en el Perú es muy conocido y consumido, pero existe poco fomento de consumo en el mercado limeño, más se publicita para exportación, por ello, la

empresa considera que debe ser de mayor publicidad debido a la calidad y los valores nutritivos que posee, además que su consumo ayuda a fortalecer el sistema inmune, una mejor calidad de hemoglobina entre otros.

4.6. Formulación Estratégica

4.6.1. Razón Social y Comercial

Se ha elegido a Munay Cuy S.A.C. como la razón social para este emprendimiento y que debe inscribirse en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (Sunarp) como sociedad anónima cerrada y que debe contar con los datos de los accionistas y acciones totales por cada uno de los participantes. Asimismo, se debe considerar bienes tangibles e intangibles y la cantidad de dinero aportado, entre otros conceptos.

4.6.2. Régimen Tributario

Del mismo modo, el domicilio fiscal de la empresa Munay Cuy S.A.C. está ubicada en el Distrito de Oxapampa, provincia del mismo nombre del departamento de Pasco y la actividad principal de esta es, principalmente, la comercialización de carne de cuy al mercado limeño. Además, el régimen tributario al que se acogerá es el Remype que otorga beneficios tributarios, tal como se describe en el Boletín Informativo Laboral, n.º 85, de enero del 2019. “Régimen laboral especial de la micro y pequeña empresa” normado por el D.S. n.º 013-2013-PRODUCE donde:

- Los Colaboradores deben estar afiliados al SIS, pagando S/ 15 mensuales.
- El Colaborador tiene un periodo de vacaciones de 15 días calendario.
- No corresponde CTS, gratificaciones, ni asignaciones.
- Los Colaboradores deben tener una jornada laboral de 48 horas semanales.
- Puede tener un ahorro del 30 % en beneficios sociales.

- Acceder a financiamientos de entidades del Estado (COFIDE, Banco de la Nación).
- Acceder a negociaciones de facturas como FACTORING.
- Existe la oportunidad de ser proveedor del Estado.
- Descripción de requisitos para Remype Laboral:
- Las ventas no pueden excederse a 150 UIT, es decir S/ 690 000.
- Como máximo pueden tener diez colaboradores en planilla.
- La organización no debe ser parte de un grupo empresarial.
- La organización puede ser de cualquier tipo societario (EIRL, SAC, SRL, otros.)
- Pueden desarrollar cualquier tipo de actividades comerciales.

4.6.3. Estructura Organizacional

Figura 4. Estructura organizacional.



Fuente: Elaboración propia (2022).

Vale mencionar que en la Figura 4 se presenta la estructura básica de Munay Cuy que facilitará el inicio de nuestras operaciones con un formato de un costo menor.

4.6.4. Visión y Misión

Al iniciar un emprendimiento se debe reflexionar sobre los objetivos que se desea lograr y cómo se plasmarán. Por ello, se propone la siguiente visión y misión para Munay Cuy.

- **Visión.** Ser una empresa comercializadora de carne de cuy, usando de manera eficiente la tecnología y buena relación con sus colaboradores.
- **Misión.** Brindar productos que cumplan con estándares de calidad con base en la carne de cuy, fomentando el consumo de alimentos nutritivos.

4.6.5. Objetivos Estratégicos

Se debe tener en claro los objetivos estratégicos planteados que se deben lograr en un futuro a largo plazo y poner en práctica lo detallado en la misión de Munay Cuy:

- Alcanzar una rentabilidad por encima del capital aportado por los inversionistas o socios, la rentabilidad debe ser mayor o igual a un 25 % a los cinco años de inicio de operaciones.
- Posicionarse en la mente del consumidor limeño como una empresa que vende cuy envasado al vacío y diversificación de sabores (como el de cuy con salsa de pachamanca entre otros) a cinco años del inicio de actividades.
- Incrementar una cartera de clientes en un 1,5 % los dos primeros años y un 2 % en los tres siguientes años.
- Alcanzar diversas certificaciones otorgadas por los entes del gobierno como una empresa con altos niveles en estándares de calidad.

4.6.6. FODA

Se analizó las estrategias posibles a usar para lograr los objetivos planteados, por ello, se ha utilizado la matriz FODA con información basada en el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter y las matrices PESTEL, EFE y EFI.

Tabla 14. Análisis FODA.

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1: Excelente proceso de comercialización.	D1: Área reducida destinada al procesamiento del cuy.
		F2: Experiencia en gestión empresarial.	D2: Incremento de costo en algunos rubros como: mano de obra e insumos para el procesamiento de carne de cuy.
		F3: Maquinaria y materiales con altos estándares de calidad.	D3: Falta de proveedores cerca de la zona de procesamiento.
		F4: Ubicación de la planta de producción	D4: No contamos con historial crediticio al ser una empresa nueva.
		F5: Personal altamente capacitado.	
		F6: Canales de venta	
OPORTUNIDADES	FO	DO	
O1: Incremento de la demanda de cuy.			
O2: Apertura de nuevos restaurantes o centros campestres.			
O3: Nuevos métodos de pago.			
O4: Incremento de ferias especializadas o incremento de ferias que promuevan el consumo de productos saludables.	Ofertar los productos a través de las redes sociales. (F6:O6).	Priorizar la atención al cliente, para adquirir nuevos consumidores potenciales, lo cual permite una buena relación entre clientes y la empresa (D1, O1, O2, O6)	
O5: Personal calificado en el procesamiento de la carne de cuy para la comercialización.	Comercializar el producto en los diversos supermercados. Asimismo, ofertar de manera directa a las personas de los diversos departamentos que habitan en Lima Metropolitana. (F1, F3, F5, O1, O5, O7, O10).	Fortalecer el talento humano a través de capacitaciones en tecnología para poder utilizar de manera eficiente los canales de distribución para incrementar las ventas de la empresa. (D2, O10)	
O6: Opción de vender por Internet, Redes Sociales y la utilización del marketing personal.			
O7: Apertura de nuevos centros comerciales y mercados de abastos			
O8: Proveedores con precios accesibles.			
O9: Apoyo del estado a las pequeñas empresas a través de la reactivación económica.			
O10: Poca participación de empresas en el mercado (mercado en crecimiento).			
AMENAZAS	FA	DA	
A1: Descenso de la demanda por pandemia (ya que bajaron los ingresos de familias)			
A2: Economía inestable.			
A3: Alto consumo de productos sustitutos de otras carnes.			
A4: Incursión de nuevos competidores.	Aumentar la comercialización de carne de cuy con altos estándares de calidad en los mercados de Lima Metropolitana F1, F2, F3, A8).	Ampliar la planta, y capacidad de producción para desarrollar nuevos mercados (D1, A4)	
A5: Cambios en la preferencia y surgimiento de nuevas necesidades del cliente.			
A6: Entorno político inestable.			
A7: Altas tasas de interés en los créditos.			
A8: Comercialización de carne de cuy sin registro sanitario			

Fuente: Elaboración propia (2021).

4.6.7. Estrategias: Competitiva y de Crecimiento.

La empresa Munay Cuy hará uso de una estrategia competitiva de diferenciación, puesto que se tendrá un producto que cumple con estándares de calidad y estará envasado al vacío, asimismo, se contará con variedad de sabores como el marinado, algo que la competencia no tiene. Adicionalmente, se utilizará las redes sociales para fomentar la importancia de consumir carne de cuy al vacío, su capacidad para mejorar nuestro sistema inmunológico, etc. Igualmente, debido a la pandemia actual, se pueden elaborar alianzas con restaurantes, clubes campestres y canales de distribución en los supermercados y mercados de abasto.

4.7. Plan de Marketing

4.7.1. Objetivos del Plan de Marketing.

- Determinar el público objetivo de la empresa Munay Cuy.
- Desarrollar la mezcla de marketing para la empresa Munay Cuy
- Desarrollar el cronograma de actividades y presupuesto de marketing.
- Describir las actividades preoperatorias de la empresa Munay Cuy.

4.7.2. Perfil del Público Objetivo.

El público objetivo de esta empresa son las personas de 20 a 70 años que radiquen en Lima Metropolitana, de estado civil casado, soltero u otro y que poseen ingresos mayores o iguales a S/ 930, que consumen cuy, ya sea por cultura, cuestiones alimentarias, gustos y otros. Además, los productos también están destinados a todos los niveles socioeconómicos.

4.7.3. Mezcla de Marketing.

En este punto se analiza el Marketing mix: producto, precio, plaza (forma de distribución del producto) y promoción.

4.7.3.1.Producto.

El producto para comercializar es carne de cuy fresco o congelada, el mismo que se encontrará empacado al vacío listo para el consumo. El producto que se ofrecerá es de cuatro a seis meses de edad con un pesaje de 700 a 850 gramos de carcasa, sin cabeza o con cabeza, pero sin vísceras, esto permite que no desarrollen bacterias y hongos dentro del producto.

Figura 5. Producto envasado al vacío.



Fuente: Elaboración propia (2022).

En definitiva, la carne de cuy es un alimento muy nutritivo, es una fuente de proteínas, minerales, calcio y hierro, contenido de grasa, colesterol y triglicéridos, fortaleciendo el sistema inmunológico que ayuda a la rehabilitación de pacientes COVID-19, por ello, la Dirección Regional de Salud-Junín recomienda su consumo debido a la presencia de aminoácidos.

- ***Aporte Nutricional.***

La carne de cuy tiene un alto valor biológico, debido a que contiene los aminoácidos y ácidos grasos esenciales requeridos en la nutrición humana. De modo que las características que posee el producto son las siguientes:

- Envasado al vacío. Permite que el producto esté en óptimas condiciones, manteniendo sus propiedades nutricionales, se mantiene fresco y jugoso, no hay deshidratación, lo que significa que no pierde el peso y, así, se evitará el acceso de agentes contaminantes, los beneficios antes mencionados son producto del envasado al vacío, ya que es una técnica que permite retirar el aire del interior del frasco o bolsa donde se encuentra el producto.
- Envasado y empacado. El producto irá acompañado de un plato de tecnopor como base y una bolsa que cubre todo el producto permitiendo un mejor traslado, manipulación y consumo. Del mismo modo, tendrá una capacidad estándar por lo que contaremos con una sola presentación en el mercado, ya que el mismo tendrá un peso menor al de 1 kg.

Figura 6. Envasado y empacado.



Fuente: Elaboración propia (2021).

- ***Registro Sanitario.***

El producto ofertado por Munay Cuy contará con registro sanitario que será expedido por la autoridad sanitaria competente, donde se autoriza a esta empresa para fabricar y envasar el cuy que será destinado para el consumo humano.

- **Marca.**

La marca que se utilizará proviene de una palabra quechua y el nombre del cuy, Munay Cuy: Munay (que representa amar, querer; para la empresa es amar el sabor del cuy) y cuy (Nombre con el que se conoce a este roedor).

- **Logo.**

El Logo de Munay Cuy S.A.C., hace referencia al cuy resaltando la imagen de este animal.

Figura 7. Logo.



Fuente: Elaboración propia (2021).

- **Origen del Producto.**

Animal mamífero roedor originario de la zona andina de Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. El cuy es un producto alimenticio con un valor nutricional muy elevado y que contribuye a la seguridad alimentaria de zonas y pueblos rurales con bajo recursos.

- **Etiqueta.**

La etiqueta de nuestro producto es la que permitirá que nuestros clientes nos conozcan y nos diferencien, así como tendrá la fecha de producción, fecha de caducidad y el registro sanitario.

Figura 8. Etiqueta del producto.



Fuente: Elaboración propia (2022).

Por consiguiente, para el etiquetado se debe considerar lo siguiente:

- Nombre comercial Carne de cuy fresco y/o congelado empacado al vacío.
- La descripción de Munay Cuy S.A.C como empresa comercializadora de la carne de cuy fresco y/o congelado empacado al vacío.
- La materia prima para utilizar es el cuy.
- La descripción correspondiente al peso es en gramos.
- Lugar de Origen Oxapampa, Oxapampa, Pasco.
- si el producto se elabora el 23 de agosto del 2021.
- La fecha de vencimiento será el 21 de septiembre del 2021.
- Para una mejor conservación se debe mantener de cero a cuatro grados.
- El producto, antes de iniciar el proceso de envasado, pasará por un proceso de desinfección.

4.7.3.2.Precio.

El precio de venta de este producto alimenticio será de introducción, tomando en cuenta los costos del mercado. De otro lado, la encuesta realizada ha determinado que existiría una

intención de pagar S/ 25 a S/ 27.50 por la unidad de cuy. Por ello, el precio empacado al vacío será 27.50 soles, siempre que se garantice las medidas sanitarias, la entrega oportuna y las buenas condiciones. Este precio es competitivo en comparación al mercado informal. Igualmente, en la Tabla 15 se aprecia los precios de carne de cuy en el mercado limeño.

Tabla 15. Precio del producto.

Costo por unidad y presentación		
Empresa	Precio por unidad	Presentación
Comercial Mayorista S.A.	S/ 28	Carcasa entera de 700 a 800 gramos
E.E. INIA-Lima	S/ 30	Carcasa entera de 700 a 800 gramos
Granja de Animales Menores-Cuyes	S/ 30	Carcasa entera de 700 a 800 gramos
Granja El Cuyero	S/ 28	Carcasa entera de 800 gramos
Inka Cuy	S/ 25	Carcasa entera de 700 a 800 gramos

Fuente: Elaboración Propia (2021).

Tabla 16. Costo por unidad y presentación.

Costo por unidad y presentación		
Supermercados Mercados y Mercado online	Precio por unidad	Presentación
Metro	S/ 32.50	Carcasa de 700 a 800 gr
Los Portales	S/ 15.25 - S/ 30 - S/61	Carcasa de 250, 500 1000 gramos
Mercado de Riso - Lince	S/. 25 – S/ 30	Carcasa de 700 a 800 gramos
Mercado libre Perú	S/ 27 - S/ 30 - S/ 33	Carcasa 550, 650 y 800 gramos

Fuente: Elaboración Propia (2021).

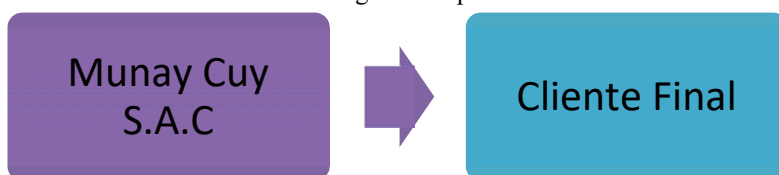
4.7.3.3.Plaza.

Los productos de Munay Cuy S.A.C. se encontrarán en puntos estratégicos como restaurantes, establecimientos en mercados, se iniciará las conversaciones con representantes de centros comerciales para que los consumidores puedan adquirir el producto en sus establecimientos. También se coordinará con los clientes puntos de entrega en días específicos por trabajadores de la misma empresa. Asimismo, el producto beneficiará a la variedad de restaurantes que ofrecen platos típicos elaborados a base cuy, esto por los convenios y alianzas que se realicen entre Munay Cuy S.A.C. y estos centros con la estrategia del multicanal.

Del mismo modo, para la comercialización de la carne de cuy se utilizará la siguiente cadena de distribución las mismas que se realizarán de dos formas:

- Del productor al consumidor final (Distribución Corta): se utilizará para ganar posicionamiento y mercado llegando directo al cliente.

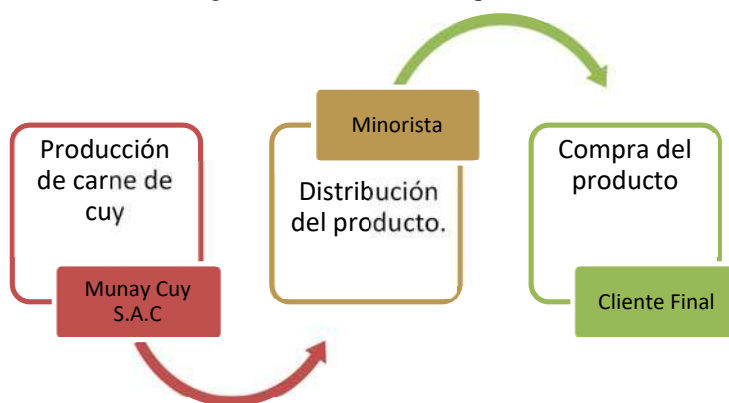
Figura 9. Tipo de comercialización.



Fuente: Elaboración propia (2021).

- Del productor; al minorista y al consumidor final (Distribución Larga): En este paso se utilizará las alianzas con mayoristas que pueden ser establecimientos en mercados, supermercados y otros.

Figura 10. Distribución del producto.



Fuente: Elaboración propia (2022).

4.7.3.4.Promoción.

Se buscará ingresar al mercado limeño para hacer conocido el producto y la empresa Munay Cuy S.A.C. de maneras diferentes: se utilizará la venta del producto a través de las ferias,

venta directa, las redes sociales como medio de comunicación, ya que hoy en día son las más usadas por todas las personas a nivel mundial y los negocios se han adaptado a ellas por la pandemia que se atraviesa. También se implementará una página web que sea de mucha interactividad con el cliente y que permita un contacto más frecuente con estos. El producto se publicitará mediante campañas en redes sociales, supermercados, restaurantes, página web, ferias, MercadoLibre Perú, entre otras.

- WhatsApp Business.

Figura 11. WhatsApp Business.



Fuente: Elaboración propia (2022).

- Facebook y Facebook Ads (se utilizará para dirigir el producto por segmentos y promocionarlo).

Figura 12. Facebook.



Fuente: Elaboración propia (2022).

- Página Web.

Figura 13. Página Web.



Fuente: Elaboración propia (2021).

4.7.4. Cronograma de Actividades y Presupuesto de Marketing

A continuación, se detallan las actividades relacionadas al marketing del producto que se desarrollarán de la siguiente manera:

Tabla 17. Cronograma de Actividades Plan de Marketing.

ACTIVIDAD	2022	2023	2024	2025	2026
Creación de WhatsApp Business					
Fan Page de Facebook y Facebook ADS					
Creación de correo corporativo					
Impresión de Volantes y Folletos					
Creación de Página Web con pagos online					
Creación de cuenta en mercado libre					
Participación en ferias del MINAGRI y gastronómicas					

Fuente: Elaboración propia (2021).

De acuerdo con el cronograma de actividades y a los costos que se han estimado de estas, se presenta el presupuesto de marketing:

Tabla 18. Presupuesto de Marketing.

ACTIVIDAD	2022	2023	2024	2025	2026
Creación de WhatsApp Business	0				
Fan Page de Facebook y Facebook ADS	240	240	240	240	240
Creación de correo corporativo	180	180	180	180	180
Impresión de Volantes y Folletos	300	300	300	300	300
Creación de Página Web con pagos online	600	100	100	100	100
Creación de cuenta en mercado libre	150				
Participación en ferias del MINAGRI y gastronómicas	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
TOTAL	6470	5820	5820	5820	5820

Fuente: Elaboración propia (2021).

4.8. Plan de Operaciones

Se debe tener en cuenta los siguientes puntos:

4.8.1. Objetivos y Estrategia de Operaciones.

La empresa Munay Cuy S.A.C. plantea los siguientes objetivos estratégicos:

- Determinar el diseño del producto, procesos e instalaciones de la empresa Munay Cuy.
- Desarrollar la programación de operaciones de la empresa Munay Cuy.
- Describir las actividades preoperatorias de la empresa Munay Cuy.
- Desarrollar el presupuesto y estimación de capital de trabajo de la empresa Munay Cuy.

Para lograr los objetivos planteados en la estrategia de operaciones Munay Cuy S.A.C. se debe buscar obtener un producto eficiente con una adecuada distribución de planta y estandarización de los procesos de producción para una correcta comercialización de su producto y así alcanzar una diversificación de productos en el largo plazo.

4.8.2. Diseño del Producto, de los Procesos y de las Instalaciones.

Se analizarán los siguientes puntos:

Diseño del Producto. Para llegar al diseño final del producto lo que se debe realizar es:

- Plantear la idea principal de lo que se desea ofertar al mercado.
- Desarrollar el prototipo del producto a ofertar.
- Presentación del producto que se ofrecerá al mercado “Carne de Cuy empacado al vacío”.
- Cumplimiento con las normas y estándares de calidad propuestos por las entidades como la Digesa, Senasa y otras instituciones relacionadas.
- Feedback del formato de la presentación del producto.
- Diseño final del producto a ofertar.

Para lograr lo planteado primero se debe considerar los cuidados necesarios para la obtención de un producto de calidad apto para el consumo humano; los proveedores de materia prima deben seguir los estándares de calidad que la empresa Munay Cuy requiere. A continuación, se presentará la ficha técnica del producto a ofertar.

Tabla 19. Diseño del producto.

NOMBRE COMERCIAL	Munay Cuy
FOTO DEL PROTOTIPO	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO
	<p>Carne de cuy envasado al vacío fresco y congelado con un peso desde 700 a 850 gramos, con una base de Tecnopor y una bolsa que no permita el acceso de entes externos al producto.</p>
Materia Prima	Cuy vivo
Insumos para utilizar	<p>Los insumos para utilizar serán de acuerdo con la solicitud de los clientes y del mercado: Ajo, sal, pimienta, orégano, limón y vinagre. Los insumos para el envasado son: plástico hermético, bandeja de Tecnopor, etiquetas.</p>
Color	Rosado
Peso del Producto	De 700 a 850 gramos
Cantidad de producción mensual	1000 unidades

Fuente: Elaboración propia (2022).

Proceso de Comercialización de Carne de Cuy. En la Figura 14 se muestran todos los procesos que se encuentran involucrados en la obtención del producto final que es carne de cuy, así como las actividades relacionadas en cada proceso de la comercialización y entrega del producto al cliente final.

Figura 14. Flujograma de los procesos operativos para la obtención de la carne de cuy.

Fuente: Elaboración propia (2022).

- Selección del cuy. Este proceso se inicia con la selección de los cuyes, se evalúa medidas, características en su fenotipo (masa muscular, color de pelaje, peso al nacimiento) y seleccionando los cuyes entre 6 y 9 meses por ser los más comercializados
- Ayuno del cuy. En este proceso los cuyes ayunan antes del sacrificio, de esta manera se elimina gran parte de su contenido gastrointestinal.
- Toma de peso inicial. En este proceso los cuyes son pesados vivos, así se determina el rendimiento de cada carcasa.