

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE

ESCUELA DE POSTGRADO



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACION DE
TRUCHA ENLATADA EN LA CIUDAD DE LIMA, 2021.

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS Y FINANZAS
INTERNACIONALES – MBA INTERNACIONAL

AUTORES:

Geovana Ysabel Ferrari Calvo

Abilio Martin Ruiz Romero

ASESOR:

Román Junior Balvin Azaña

Lima, Perú

2022

METADATOS COMPLEMENTARIOS**Datos de los Autores****Autor 1**

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

Autor 2

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

Autor 3

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

Autor 4

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

Datos de los Asesores**Asesor 1**

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

Asesor 2

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

Datos del Jurado

Presidente del jurado

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

Segundo miembro

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

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	
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:	

***Ingresar las palabras clave o términos del lenguaje natural (no controladas por un vocabulario o tesauro).**

Dedicatoria

Al Todopoderoso, por su grandeza divina.
A nuestros padres y familias, por el apoyo valedero y continuo.

Agradecimientos

A nuestro asesor, por la paciencia y
el apoyo total.

A la UCSS, por permitirnos culminar satisfactoriamente el MBA.

A la promoción XII del MBA y su
profesionalismo.

Resumen

El sector de enlatados está experimentando un crecimiento importante, los reportes acuícolas y pesqueros informan incrementos a más del 10% en los últimos 5 años. Una muestra de ello son las ventas de enlatados que en el 2020 fueron de 167 mil TM., casi 40 mil TM. más en comparación con el año 2019. Se reportó un crecimiento del consumo per cápita, aumentando en 1.3 veces, dando como resultado que el consumo de enlatados por habitante maneje un crecimiento estimado de casi 28 latas por habitante (la FAO tiene el objetivo general que el consumo de pescado sea en el 2025 de 27.6 kg. por habitante).

Así mismo el Centro de Comercio Exterior (CCEX, 2020), reportó un incremento de las importaciones de enlatados y alimentos de fácil consumo del 12% -10 mil TM-, al primer trimestre del año 2020 en comparación al anterior (2019), esto debido a la necesidad de tener alimentos de largos vencimientos así como hacer frente a una posible escasez de alimentos y a la etapa postpandemia.

Bajo estas líneas de resumen informativo, se estableció investigar y crear un plan de negocios para producir y comercializar enlatados de trucha con los aditamentos esenciales como el líquido de gobierno en este caso para nuestro plan será el aceite de oliva.

El objetivo general se propone cómo sentar las bases del presenta plan para nuestra empresa GEBIPES S.A.C., y con el resultado final de llevar al mercado peruano un producto de calidad y precio justo.

El diseño es no experimental y de corte transversal, sin manipulación de la información estadística establecida en los reportes. Para este caso se encontraron limitaciones mayormente ante pandemia del COVID-19, ya que los desplazamientos fueron mínimos por las consideraciones recomendadas por el Gobierno para el cuidado de nuestra salud y la de nuestros compatriotas.

La información se presentó en base a anuarios acuícolas y pesqueros, Produce, y sus cuadros resúmenes en PowerBi, la FAO, INEI, CCEX y otras bases informativas.

Luego de culminar la investigación, se determinó la viabilidad de poner en marcha el plan de negocios, respetando las adecuadas pautas financieras, operacionales, de recursos

humanos y de marketing. Asimismo, se planteó la idea de incrementar productos a base de trucha, inclusive manejando presentaciones alternas para que no varíen sus propiedades.

Palabras clave: Enlatado, conserva, líquido de gobierno, acuicultura.

Abstract

The canning sector is experiencing significant growth, aquaculture and fishing reports report increases of more than 10% in the last 5 years. An example of this is the sales of canned goods, which in 2020 were 167 thousand MT, almost 40 thousand MT. more compared to the year 2019. A growth in per capita consumption was reported, increasing by 1.3 times, resulting in the consumption of canned goods per inhabitant managing an estimated growth of almost 28 cans per inhabitant (FAO has the general objective that fish consumption is 27 kg per inhabitant in 2025).

Likewise, the Center for Foreign Trade (CCEX, 2020), reported an increase in canned imports of 12% -10 thousand MT-, in the first quarter of 2020 compared to the previous one (2019), this due to the need to have food with long expirations as well how to deal with possible food shortages to deal with the post-pandemic stage.

Under these informative summary lines, it was established to investigate and create a business plan to produce and market canned trout with essential additions such as the government liquid in this case for our plan will be olive oil.

The general objective proposes how to lay the foundations of the present plan for our company GEBIPES S.A.C., and with the final result of bringing a quality product and a fair price to the Peruvian market.

The design is non-experimental and cross-sectional, without manipulation of the statistical information established in the reports. In this case, limitations were found mainly in the face of the COVID-19 pandemic, since the displacements were minimal due to the considerations recommended by the Government for the care of our health and that of our compatriots.

The information was presented based on aquaculture and fisheries yearbooks, Produce, and its summary tables in PowerBi, FAO, INEI, CCEX and other information bases. After completing the investigation, the feasibility of implementing the business plan was determined, respecting the appropriate financial, operational, human resource and

marketing guidelines. Likewise, the idea of increasing trout-based products was raised, including managing alternative presentations so that their properties do not vary.

Keywords: **Canning**, preserves, government liquid, aquaculture

Índice temático

Dedicatoria	i
Agradecimientos	ii
Resumen	iii
Abstract	v
Índice de tablas	xi
Índices de anexos	xv
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.1 Planteamiento del problema	2
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.....	4
1.4 Objetivos de la investigación.....	5
1.4.1 Objetivo general.....	5
1.4.2 Objetivos específicos	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 Antecedentes del estudio	6
2.1.1 Antecedentes nacionales.....	6
2.1.2 Antecedentes internacionales.....	8
2.2 Bases teóricas	9
2.2.1 Definición del plan negocios	10

2.2.2	Importancia del plan de negocio	10
2.2.3	Estructura del plan de negocios	11
2.2.4	Definición de términos básicos	14
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA		17
3.1	Diseño y alcance de la investigación.....	17
3.2	Limitaciones (obstáculos que se pueden presentar en la investigación)	17
3.3	Población y muestra (dependerá de la investigación).....	17
3.3.1	Población.....	17
3.3.2	Muestra	18
3.4	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	18
3.5	Validez y confiabilidad del instrumento.....	19
CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN		20
4.1	Idea de negocio.....	20
4.1.1	Contexto y oportunidades	20
4.1.2	Modelo Canvas.....	24
4.2	Análisis del entorno	25
4.2.1	Macro entorno: Pestel.....	25
4.2.2	Microentorno: Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter	30
4.2.3	Matriz EFE.....	31
4.2.4	Matriz MPC	32
4.3	Estudio de demanda	33
4.3.1	Objetivos.....	33
4.3.2	Metodología	33
4.3.3	Estimación de la demanda y proyección de ventas	33
4.4	Análisis interno.....	36

4.4.1	Cadena de valor.....	36
4.4.2	Matriz EFI.....	37
4.4.3	Matriz VRIO	38
4.4.4	Ventaja competitiva.....	38
4.5	Formulación estratégica.....	39
4.5.1	Razón social y/o comercial.....	39
4.5.2	Régimen tributario.....	39
4.5.3	Estructura organizacional	40
4.5.4	Visión y misión	40
4.5.5	Objetivos estratégicos.....	40
4.5.6	FODA	41
4.5.7	Estrategia de crecimiento.....	42
4.6	Plan de marketing.....	42
4.6.1	Objetivos del plan de marketing	42
4.6.2	Segmentación del mercado, elección del público objetivo.....	43
4.6.3	Propuesta de valor	45
4.6.4	Estrategia de posicionamiento	45
4.6.5	Mezcla de marketing	46
4.6.6	Cronograma de actividades y presupuesto de marketing	54
4.6.7	Presupuesto de marketing	54
4.7	Plan de operaciones.....	55
4.7.1	Objetivos y estrategia de operaciones	55
4.7.2	Diseño del producto, de los procesos y de las instalaciones.....	55
4.7.3	Proceso productivo	56
4.7.4	Instalaciones.....	59
4.7.5	Programación de las operaciones de la empresa	60

4.7.6	Actividades preoperativas.....	62
4.7.7	Presupuesto de inversión y estimación de capital de trabajo	63
4.8	Plan de recursos humanos.....	65
4.8.1	Objetivos.....	65
4.8.2	Estructura organizacional	65
4.8.3	Cargos, requerimientos y perfiles.....	66
4.8.4	Procesos de recursos humanos	73
4.8.5	Presupuesto de remuneraciones y gastos de personal	74
4.8.6	Cuidado del medio ambiente	75
4.9	Plan financiero.....	76
4.9.1	Datos y políticas	76
4.9.2	Presupuesto de inversión	76
4.9.3	Estructura del financiamiento	77
4.9.4	Presupuestos y punto de equilibrio.....	78
4.9.5	Presupuesto de costos.....	78
4.9.6	Estados financieros y flujo de caja.....	82
4.9.7	Evaluación financiera	86
4.9.8	Análisis de sensibilidad y planes de contingencia.	87
4.9.9	Plan de contingencias	88
	CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	89
5.1	Conclusiones	89
5.2	Recomendaciones.....	91
	BIBLIOGRAFÍA.....	92
	ANEXOS.....	97

Índice de tablas

Tabla 1. Proyección de crecimiento poblacional.....	18
Tabla 2. Business Model Canvas para el negocio de comercialización de trucha enlatada	24
Tabla 3. Análisis Pestel	25
Tabla 4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	30
Tabla 5. Matriz EFE.....	31
Tabla 6. Matriz MPC	32
Tabla 7. Proyección del consumo de enlatados.....	34
Tabla 8. Proyección de la demanda.....	35
Tabla 9. Cadena de valor - GEBIPES S.A.C.	36
Tabla 10. Matriz EFI.....	37
Tabla 11. Matriz VRIO	38
Tabla 12. Matriz FODA.....	41
Tabla 13. Resumen y características de la segmentación de mercado	44
Tabla 14. Información del producto	48
Tabla 15. Comparativa de precios productos similares	49
Tabla 16. Cronograma de marketing.....	54
Tabla 17. Presupuesto de marketing.....	54
Tabla 18. Ficha técnica producto	55
Tabla 19. Producción estimada de latas de trucha en conserva	60
Tabla 20. Programación de operaciones para la producción.....	60
Tabla 21. Maquinaria para usar en la operación.....	61
Tabla 22. Equipos para usar en la producción	61

Tabla 23. Herramientas y útiles de limpieza para usar en la producción	61
Tabla 24. Materiales e insumos para la producción.....	62
Tabla 25. Actividades preoperativas	62
Tabla 26. Presupuesto de inversión.....	63
Tabla 27. Presupuesto capital de trabajo	64
Tabla 28. Cuadro de necesidad de personal – Organigrama inicial.....	66
Tabla 29. Cuadro de personal externo	66
Tabla 30. Descripción y perfil del gerente general.....	67
Tabla 31. Descripción y perfil del jefe de operaciones.....	68
Tabla 32. Descripción y perfil del jefe de ventas	69
Tabla 33. Descripción y perfil del jefe administración y finanzas.....	70
Tabla 34. Descripción y perfil del vendedor	71
Tabla 35. Descripción y perfil de operarios	72
Tabla 36. Planilla de la empresa	74
Tabla 37. Gastos por servicios de terceros o externos	75
Tabla 38. Niveles de inversión requerido	77
Tabla 39. Estructura de financiamiento	77
Tabla 40. Costos de producción.....	78
Tabla 41. Gastos de administración	79
Tabla 42. Gastos de ventas y marketing	79
Tabla 43. Gastos de depreciación.....	80
Tabla 44. Ingresos por ventas	81
Tabla 45. Costos fijos y costos variables	81
Tabla 46. Cálculo del punto de equilibrio.....	82

Tabla 47. Estado de ganancias y pérdidas	83
Tabla 48. Estado de flujo de caja	84
Tabla 49. Balance general	85
Tabla 50. Cálculo del VAN, TIR, PR.....	86
Tabla 51. Análisis de sensibilidad: VAN, TIR y escenarios	87
Tabla 52. Plan de contingencias.....	88

Índice de figuras

Figura 1. La trucha y sus fuentes vitamínicas	20
Figura 2. Mapa productor acuícola en la Región Lima y niveles de empresa	21
Figura 3. Medición del consumo per capita 2020.....	34
Figura 4. Proyección de enlatados de trucha.....	35
Figura 5. Propuesta de valor del producto	45
Figura 6. Etiqueta del producto.....	46
Figura 7. Logo de la empresa.....	46
Figura 8. Envase de presentación del producto – empaque primario.....	47
Figura 9. Apilamiento de productos - empaque secundario	48
Figura 10. Nivel de distribución.....	50
Figura 11. Publicidad en mercados	51
Figura 12. Página en Facebook de la empresa	51
Figura 13. Página web en wix.com	52
Figura 14. Merchandising.....	53
Figura 15. Degustación	53
Figura 16. Diagrama de flujo productivo.....	56
Figura 17. Layout de instalaciones.....	59
Figura 18. Organigrama de GEBIPES S.A.C.....	65
Figura 19. Procesos de recursos humanos	73
Figura 20. Separación o segregación de residuos.....	75

Índices de anexos

Anexo 1. Encuesta para estudio de mercado - Consumo de trucha.....	98
Anexo 2. Resultados de encuestas	100
Anexo 3. Mercados de abasto por tipo y concentración geográfica.....	101
Anexo 4. Mercados de abasto distribuidos en Lima Metropolitana.....	101
Anexo 5. Migración a Lima.....	102
Anexo 6. Consumo per cápita de recursos hidrobiológicos 2011-2020.....	102
Anexo 7. Importaciones de conservas y preparados.....	103
Anexo 8. Evolución anual de la tasa inflacion en Perú 2015-2027.....	103

Introducción

El crecimiento poblacional en la zona norte de Lima y el consumo de las llamadas comidas rápidas o *fast food* en el mercado se ha incrementado significativamente en los últimos 5 años. Si bien esto ha causado un impacto en la salud de la población, una posible solución para contrarrestarlo es la creación de un alimento alto en proteínas y vitaminas. Desde este escenario, se plantea una oportunidad de negocio que aporta de manera positiva el cuidado de la salud como son los productos enlatados con materia prima de la zona altitudinal de la costa de nuestro territorio nacional, principalmente la trucha.

El objetivo del análisis es determinar los elementos que se deben considerar en el plan de negocio con bases financieras, operacionales y de mercadeo; de tal forma que se optimicen los recursos y se rentabilice GEBIPES S.A.C. Con los resultados de la información, se pretende contribuir con una mejora en la alimentación del poblador limeño, específicamente en la zona norte de Lima. Cabe mencionar que no hay información clara y pertinente del producto enlatados de trucha, adherida a la problemática mundial de la pandemia del COVID-19.

El presente plan se ha trabajado en cinco capítulos. El primero contiene el planteamiento y la formulación de los objetivos. En el segundo capítulo, se revisan los antecedentes de investigación y conceptos acerca del plan. El tercer capítulo, se muestra la metodología usada tanto en la recolección de información y la validez de la misma a juicio de expertos. En el cuarto capítulo se desarrolla el concepto de materia prima a utilizar, su uso y beneficios saludables, la idea de negocio, se analizan los entornos y la demanda, se formulan la estrategia de la empresa y se abordan los planes de marketing, los recursos humanos y lo organizacional, lo operacional y la evaluación financiera. Finalmente, en el quinto capítulo se muestran las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

El plan de negocio de GEBIPES S.A.C. nace de la oportunidad asociada a la creciente demanda de la trucha en los últimos años, ya que se ha venido presentando un incremento en el entorno nacional e internacional. El potencial productivo de la trucha es una realidad con una buena perspectiva de futuro. La producción nacional de trucha ascendió a las 54 mil TM durante el 2020, según informó el Organismo Nacional de Sanidad Pesquera (SANIPES, 2020), adscrito al Ministerio de la Producción.

Las nuevas tendencias alimentarias del mercado exigen con mayor preocupación una alimentación adecuada. Cada vez más, se busca una vida saludable, prevenir las enfermedades y proteger la salud. En ese sentido, la idea de negocio de proporcionar buenos alimentos es una alternativa para cubrir esa demanda insatisfecha con un producto a base de propiedades nutricionales que posee la trucha.

La trucha es un pez de agua fría y dulce. Pertenece a la familia Salmonidae y cuenta con un alto contenido de Omega 3 que fortalece el corazón, vitamina B12 para las funciones del sistema nervioso, fósforo que estimula y protege el sistema inmunológico y, además, posee menos grasa que otros de la misma especie. Además, está todo el año a disponibilidad del mercado.

En Perú, existen más de 3 200 productores de trucha arcoíris (con 3 005 Hs de cultivos), donde el 56% realiza una acuicultura de recursos limitados (AREL), 44% de pequeña y mediana empresa (AMYPE) y menos del 1% acuicultura de mediana y gran empresa (AMYGE). Los principales departamentos productores de trucha arcoíris son Puno, Pasco, Huancavelica, Junín, Cusco, Ayacucho, Amazonas, Huánuco y Lima. El consumo de trucha para venta interna, según la información de PROUCE al 2020, estuvo en 40 mil TM con un consumo de 42 312 TM siendo la variación de crecimiento en 4.9%. Para junio de 2021, se informó un consumo parcial de 18 410 TM. Asimismo, la información del trabajo acuícola reveló que, en el 2020, la extracción de trucha fue 70.2% (Produce y Ministerio de la Producción, 2020).

El enlatado de pescado es una de las formas de conservación de mayor consumo en el mundo por su forma práctica de utilización y conserva esterilizada. En el Perú, se identifica un alto porcentaje de consumo de sardinas enlatadas (jurel, cabrilla, atún, etc.), sobre todo en las zonas de bajo poder adquisitivo. La mayor venta de enlatados por especie en el 2020 muestra que la anchoveta y el atún siguen liderando este segmento. Resulta importante mencionar que el crecimiento per cápita (kg/hab.) de consumo de enlatados de pescado, en el 2019, fue de 4 kg/hab.; y, en el 2020, de 5 kg/hab. con una variación de incremento del 10% (Produce y Ministerio de la Producción, 2020). Asimismo, el consumo per cápita de la trucha en el 2020 fue de 0.47 Kg., siendo esta especie y el boquichico con 0.83 Kg. las más demandadas.

La crianza y comercialización de trucha enlatada es una alternativa económica y social para las comunidades dedicadas a su crianza. De acuerdo con el Ministerio de Producción, el consumo de pescado registró un crecimiento de 138% al cierre del 2020 (Produce y Ministerio de la Producción, 2020). El consumo anual per cápita de productos hidrobiológicos (pescado fresco, congelado, enlatado y mariscos) aumentó a nivel nacional en el periodo 2013 – 2019 al pasar de 14.6 kg/per. en 2013 a 17.4 kg/per. en 2019; es decir, un aumento del 2.8 kg/per. Del mismo modo, según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) (2020b) se estima un consumo de 27.6 kg/per para el 2025.

En ese sentido, se observa un crecimiento en el consumo de enlatados y trucha, lo cual genera una oportunidad de negocios para la comercialización de truchas enlatadas, ya que también se observa un crecimiento poblacional en los distritos de Lima. Por ello, la presente investigación propone el desarrollo de un plan de negocios para la producción, distribución y comercialización de trucha enlatada en los distritos de San Martín de Porres, Los Olivos e Independencia.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

- ✓ ¿Qué elementos debe considerar el plan de negocios de la empresa GEBIPES S.A.C.?

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 presente plan de negocios será la guía para comercializar la trucha enlatada. Ello busca promover el consumo de un producto en alto valor proteico, rico en vitaminas y minerales que beneficiará a la población peruana, así mismo impulsará en el país una cultura de alimentación saludable. Además, se incrementará el número de puestos de trabajo en la región Lima desde donde se abastecerá al mercado objetivo. Asimismo, la investigación podrá ser tomada como referencia por empresarios que deseen incursionar en este tipo negocio o, en su defecto, estudiantes que deseen profundizar sus conocimientos en relación a los planes de negocio. Cabe indicar que el presente documento es una guía que ayuda a reducir el riesgo de pérdida de inversión.

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo general

- ✓ Determinar los elementos que se deben considerar en el plan de negocios de la empresa GEBIPES S.A.C.

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 que 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 presentarán informaciones que representan modelos de negocio de conservas de trucha y otros peces que permiten referenciar y plantear una mayor posibilidad de análisis a nuestro plan de negocios.

2.1.1 Antecedentes nacionales

Curonisy y Pastén (2016) refieren que el pescado gamitana -oriundo de la selva peruana- cuenta con un nivel proteico del 18% -valor agregado- y evidencian un gran desarrollo, ya que la demanda proyectada requería alternativas de productos a los reflejados en la producción marítima. La promoción del producto servirá como eje fundamental en el desarrollo de la investigación. Los objetivos generales de este estudio se basan en tres ejes fundamentales: producto, objeción y demanda. La metodología de trabajo demandó la entrega de 70 kg. de gamitana a los restaurantes y supermercados mayoristas para que realicen sus pruebas de aceptación a los clientes, pasando luego a las encuestas, los cuestionarios y las visitas a los terminales de Villa María y Ventanilla. La respuesta fue favorable en la mayoría de clientes potenciales por ser un pescado de agua dulce y tener nivel proteico, obteniéndose un mercado potencial en kg. de 26 468, siendo el supermercado Tottus aquel que determinó una alta cantidad de compra anual 15 600 kg. por su diversidad de locales a nivel cono norte. Finalmente, se concluye que la gamitana es consumido por un mercado potencial migrante de la selva y, el posicionamiento del precio, a nivel amas de casa, fluctúa entre S/ 14.00 a S/16.00 (supermercados) y S/ 10.00 a S/30.00 (restaurantes).

Por otro lado, León (2018) reconoce que la problemática referida a la rentabilidad económica de la producción y comercialización de truchas es el bajo desarrollo productivo de trucha. Esto conduce a decrecer los niveles primarios de comercialización (oferta, demanda, consumo y formas de comercialización). Los objetivos de su trabajo son identificar y analizar los determinantes de la comercialización de la trucha y la búsqueda de mercados objetivos, mediante

encuestas y el análisis de la competencia. El autor enmarca las consideraciones de realizar una producción y comercialización adecuada. La forma de consumo más común arrojó que un 92% de la población consumían trucha frita y el 5% prefería otro tipo de presentación, ideándose el enlatado como producto alternativo de consumo. Por ello, con un plan adecuado, podrían seguir creciendo en público objetivo, agregando una variedad de presentaciones y promoviéndose las facultades proteicas de Omega 3. Además, la industrialización es otra conclusión relevante para la mejora de los pobladores de Congalla. El investigador concluye que la demanda insatisfecha en el distrito de Congalla se estima en 60%, y que la forma tradicional de consumo es la trucha frita y a la parrilla, el cual, para nuestro estudio, origina una nueva idea de preparación.

Uriarte y Aramburú (2017) identifican a la anchoveta como la principal fuente de riqueza, pero su extracción y transformación en aceite y harina servían como exportaciones para la fabricación de comida animal en su mayoría, y se plantea que, mediante la preocupación de Pesquera Diamante S.A., esta variedad sirva no solo para alimentar animales si no también se comercialice enlatados de anchoveta para el consumo humano. El objetivo general es el desarrollo de un plan de marketing para la exportación de conservas de anchoveta para que hagan viable el desarrollo de la oferta comercial. La investigación se basa en la metodología explicativa y explorativa, con análisis del mercado utilizando fuentes primarias y secundarias, el diseño fue explicativo simple y los instrumentos para recolecciones de datos fueron técnicas de entrevistas a expertos, entrevistas al público, revistas de notas y cámara fotográfica, las fuentes fueron descritas en las entrevistas a empresas de Lima y Callao. La conclusión de relevante importancia para nuestro plan, es de que los recursos hídricos están siendo demandados por los grandes países por su nivel proteico-vitamínico y estamos siendo reconocidos por nuestros productos de alta calidad, claro siempre que desarrollemos y hagamos sostenible el producto para el futuro.

Alarcón (2021) enfoca el trabajo en el crecimiento de las cosechas de trucha con el 54.6% de la acuicultura, pero este porcentaje no se aprovecha en la industria de la transformación, pues no se encuentran productos envasados de este pescado. El

objetivo general consistió en el estudio de la rentabilidad de la producción y comercialización del enlatado artesanal del filete de trucha. Sobre el estudio de mercado y segmentación, el tesista basó su investigación en estudios de la consultora Kantar Worlpanel (perfiles del consumidor), utilizando estadísticas de CPI 2019, Apeim 2019 encuestas en comparativas de precio por los enlatados de pescado y el interesante método de cálculo para hallar la demanda del proyecto (usando método de segmentación lógico-matemático), expresando la demanda como la igualdad de los hogares de Lima en función a los compradores segmentados como “despreocupados” y los clientes con mayor capacidad adquisitiva. El tesista concluye que sostener y mejorar el costo de la trucha a precio estable ayudará a mantener una estructura de costos estable y la rentabilidad del proyecto.

2.1.2 Antecedentes Internacionales

Velásquez (2021) refiere la interacción entre el estado, productores y clientes; además, brinda pautas de presentación del pescado en base al peso y la medida de los filetes 250 g a 340 g y pigmentación propia de hasta 25. También contempla la existencia de un subsistema referido a aquellos productores que no están en la órbita formal -23%- y que están habidos de propuesta y soluciones. El objetivo general es el estudio organizacional, tecnológico y comercial con la experiencia de los pequeños productores de la región Junín con una metodología cualitativa (recopilación e información de datos), un enfoque de análisis estructura discreta y un análisis cuantitativo con encuestas a 33 pequeños productores de dicha región. Se concluye que la definición según el autor del “subsistema”, establece que los productores de menor escala habitados en su mayoría en zonas altoandinas no tienen predisposición de formalizarse refiriéndose a las pocas oportunidades que el Estado ofrece para este segmento. La empresa clúster o Piscis al ser desintegrada evidenció una falta de liderazgo comercial, así como también en otras partes activas del sistema, a pesar de sus avances en esa importante etapa de la cadena de valor. Resulta interesante esta propuesta de anidar clúster de acción formal y enfatizar que el trabajo mancomunado genera empuje a la región Junín.

Asimismo, Arias y Quinatoa (2015) buscaron nuevas alternativas de presentación de la trucha como empaque al vacío y ahumadas. Con una gran despena territorial para crecer como empresarios, ofrecieron productos de calidad y proteicos. Los habitantes cotopaxenses diversifican su influencia de trabajo en mayor parte al sector agrícola. Por eso, necesitan la ayuda técnica y crediticia del Gobierno o de empresas privadas-financieras que comiencen a creer en el sector acuícola. El objetivo general es sentar las bases con el estudio de mercado y los canales de distribución para adquirir información necesaria y complementar el desarrollo de la propuesta. En conclusión, la investigación es de vital importancia para la mejora sustancial de la apariencia de la empresa y los productos para cubrir más sectores de mercado y consumidores. Con este plan de negocios sentaron las bases para diversificar mediante la toma de decisiones la cartera de productos e intensificar el crecimiento anual en base también al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Por otro lado, Arrieta y Barrios (2019) observaron la problemática de la producción artesanal de tilapia roja. La baja productividad y poca oferta del producto, en la ciudad de Sincelejo, afectaba la producción con la importación de pescado en desmedro de la producción nacional acuícola. El objetivo general fue desarrollar un estudio de mercado que permita determinar la viabilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de tilapia roja en el municipio. El trabajo se desarrolló mediante dos tipos de investigación: exploratoria y descriptiva, y con encuestas a la población mayor de 10 años, siendo su tamaño muestra de 269 individuos. En conclusión, se define que existe poca demanda del producto, pero que las alianzas con pesqueras de índole industrial llevarán mejoras sustanciales en el crecimiento del nivel productivo y comercial de la empresa municipal.

2.2 Bases teóricas

En las bases teóricas se desarrollaron los componentes del plan de negocios con la finalidad de verificar y asegurar el resultado conciso y específico de acuerdo al tema escogido.

2.2.1 Definición del plan de negocios

Para definir y clarificar el concepto o definición del plan de negocios se considerarán diferentes autorías que, en el fondo, demuestran símiles conceptuales. El trabajo fue llevado al ámbito Pymes. Weinberger (2009) lo define como un documento escrito de manera clara, precisa y sencilla, el cual es el resultado de un proceso de planeación. Ello sirve para guiar un negocio porque muestra los objetivos que se requieren para lograr actividades cotidianas. Esta definición nos da como ejemplo que la mayoría de planes de negocio debe ser un documento confiable y explicado de forma transparente (no solo los autores se servirán del trabajo). Por eso, los investigadores quieren presentar sus modelos de negocios.

Asimismo, Fleitman (2016), lo define como un instrumento clave y fundamental para el éxito. Consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo y desarrollo de la empresa. Esta definición refleja y recalca la verosimilitud del desarrollo coherente de un plan de negocios augurando un buen desempeño con el intercambio de actividades.

2.2.2 Importancia del plan de negocio

Para Weinberger (2009) es importante el plan de negocios como guía interna o una referencia operativa del corporativo, referenciándonos en el análisis individual y grupal. Bajo esta óptica permite encontrar los puntos de inflexión empresarial y parametrar los índices negativos que no estén acorde con los planes estratégicos planteados del plan y corregir convenientemente los reportes u hojas de ruta.

Según Moyano (2015), la importancia de un plan de negocios se centra en dos aspectos resaltantes. El primer aspecto obliga a visualizar el horizonte a seguir con planteamientos concisos y veraces, respetando los tiempos establecidos. El segundo aspecto posibilita obtener recursos financieros y económicos al ser mostrados a posibles inversiones, programas de apoyo del Estado y la posibilidad de tener en cartera a bancos y cajas municipales que deseen invertir en el negocio.

2.2.3 Estructura del plan de negocios

A continuación, mencionamos la estructura de un plan de negocios para una nueva empresa (inversionista o gerente):

- ✓ El resumen ejecutivo, según Weinberger (2009), es una presentación resumida de los principales puntos del plan de negocios que se ha elaborado. La presentación propondrá hasta un máximo de tres hojas. Debe ser concisa y clara, y presentar que en la mayoría de los casos es la parte del plan que se lee con detenida atención con un resumen que despierte interés. Así, se invitará a los posibles accionistas a nutrirse con la lectura total del plan para una futura decisión de inversión.
- ✓ La formulación de idea de negocio, según Weinberger (2009), surge como resultado de dos procesos de innovación que se inician de manera distinta. El primero, se maneja a través de evaluaciones endógenas y exógenas, aquí se acopian las informaciones relevantes del entorno del posible negocio y mercado. El segundo proceso consiste en que el inversor analice a cabalidad oportunidades y recursos de forma que plantee un negocio rentable y que el producto se enfoque en la necesidad del mercado.
- ✓ El análisis del entorno, según Weinberger (2009), es descubrir oportunidades y presentar ideas generales de negocios potencialmente agradables para los inversionistas. Mediante este enfoque, se descubrirán problemas relevantes y/o amenazas, las cuales traerían problemas con el mercado o, en su defecto, modificar lineamientos estratégicos del corporativo. En esta etapa, se identifican también problemáticas técnicas de la sociedad, la política, la economía, descifrando los posibles efectos en la variación de los puntos descritos.
- ✓ El análisis de la industria, según Weinberger (2009), define que las empresas dirigen los esfuerzos a competir por ingresar al mercado o también competir con productos alternos. Estas fuerzas son los competidores actuales, los competidores potenciales, los productos o servicios sustitutos, los clientes y los proveedores. Este análisis debe llevar al empresario a tomar decisiones. Por eso, no debe de ser

una descripción de variables, sino un profundo análisis que permita responder y comprender la industria (Porter, 1979).

- ✓ El planeamiento estratégico, y su relacionamiento de factores como las fortalezas y debilidades al análisis interno; las oportunidades y debilidades como análisis externo, se centran en la matriz FODA. Zorita (2015) sugiere el uso de esta matriz para evaluar una visión total y global de la empresa. El estudio del sistema interno se basa en potencialidades de conocer los recursos empresariales y, esto a su vez, se refleja en el estudio del recurso humano. El planeamiento estratégico no presenta un determinado tiempo de realización, pero las empresas lo manejan en intervalos de 3 a 5 años, pudiéndose ser modificados si es que los objetivos son alcanzados en estos intervalos. Además, se debe generar la estrategia en base a objetivos para las diferentes áreas de la empresa (no todas las empresas involucran a todas sus áreas). Estos, a su vez, deben ser medibles en base a performances cuantitativas, dejando la trazabilidad para futuras evaluaciones o auditorias de información. Actualmente, las empresas logran alcanzar sus metas en base a precios (costos bajos), simplificando procesos en las diferentes áreas de la empresa.
- ✓ Para el plan de marketing, según Weinberger (2009), la etapa previa al presente plan, es importante contar con los resultados en la encuesta de mercado y las características del producto, los sustitutos, el segmento poblacional a ingresar, los atributos adicionales del consumidor, las preferencias de compras, el precio a ser lanzado y, sobre todo, el número de posibles clientes a ser atendidos y el desarrollo de las 4P del marketing (plaza, producto, precio y promoción).
- ✓ El plan de operaciones, según Weinberger (2009), remite a que se engloban todos los aspectos técnicos y organizativos relacionados con la producción o servucción. El plan de operaciones tiene como fin establecer los objetivos de producción en función del plan de marketing, los procesos de producción en función a los atributos del producto o servicio, los estándares de producción que harían que la producción sea eficiente y se logre satisfacer las demandas de los clientes y la rentabilidad esperada por los accionistas y el presupuesto de inversión para la

transformación de insumos en productos o servicios finales. Asimismo, el área de operaciones es responsable de realizar las actividades vinculadas con el desarrollo del producto o servicio, la estimación de la producción, la estimación de los costos, de calidad, normas, procesos y cumplimiento de estándares, control de inventarios, transporte de insumos y productos. Los objetivos del proceso de producción deben establecerse en función a la demanda estimada y a la capacidad de producción disponible.

- ✓ El plan de recursos humanos, para Weinberger (2009), define las capacidades de cada miembro de la organización, funciones y beneficios. Las personas son el elemento clave del éxito empresarial y, por ello, un recurso humano de calidad podría significar una ventaja para la empresa. El plan debe considerar las principales funciones que se requieren en el negocio, las habilidades y conocimientos que cada función requiere. Los cargos que serán permanentes en la empresa, las tareas que por ser temporales o requerir un alto grado de especialización podrían ser realizadas por personas o compañías ajenas a la empresa. También los puestos claves y del personal que hará las tareas que le permiten a la empresa diferenciarse de las demás, el organigrama que representa la estructura general de la empresa, las políticas y las estrategias que ayudarán a administrar el recurso humano y la planilla de la empresa; es decir, el presupuesto de las remuneraciones.

- ✓ El plan financiero, define Weinberger (2009), es la etapa que se necesita demostrar si la producción y comercialización del producto o servicio permitirá al inversionista recibir una retribución económica a cambio del dinero invertido; es decir, si el plan resultará económica y financieramente viable. Se debe integrar en el plan financiero todos los planes y estrategias previamente establecidos en el plan de negocio. Ayala y Torres (2018) interpreta que este plan es sumamente importante porque determina los recursos económicos necesarios para la realización del plan de negocios, determina los costos totales del negocio, es decir, los costos de producción, ventas y administración; determina el monto de inversión inicial necesario para dar inicio al negocio, las necesidades de financiamiento, las fuentes de financiamiento, y las ventajas y desventajas de cada

alternativa para proyectar los estados financieros. Estos servirán para guiar las actividades de la empresa cuando esté en marcha y evaluar la rentabilidad económica y financiera del plan de negocios. En resumen, el plan proporcionará información relevante económica-financiera a los inversionistas, así como la rentabilidad generada por la inversión. Dentro de los indicadores que tienen mayor relevancia en la viabilidad y rentabilidad del negocio, se plantea lo siguiente:

- Punto de equilibrio
 - Tasa interna de rentabilidad o TIR
 - Valor actual neto o VAN
 - Periodo de recuperación de la inversión o PR
- ✓ Las conclusiones y recomendaciones, conforme con Weinberg (2009), es que el plan de negocios debe responder a la viabilidad en términos económicos, operativos, sociales, ambientales; asimismo, si la rentabilidad que muestra el proyecto es atractiva para los inversionistas, las oportunidades o las amenazas que podrían modificar sustancialmente la rentabilidad del proyecto, así como las condiciones indispensables para poner en marcha el proyecto y los factores que permitirán la creación y el desarrollo de una ventaja competitiva.

2.2.4 Definición de términos básicos

- ✓ Conserva de pescado: Resultado del proceso de manipulación de los alimentos de tal forma que sea posible preservarlos en las mejores condiciones posibles durante un largo periodo de tiempo.
- ✓ Conserva en salmuera: Consiste en agregar sal o agua y sal agregada considerando la proporción de sal con el objetivo de no variar el sabor del alimento.
- ✓ Conserva en aceite de oliva: Básicamente agregar el aceite de oliva en la preparación de la conserva con el objetivo de preservar el producto (de 5 a 6 meses promedio).

- ✓ Líquido de gobierno: También llamado líquido de cobertura, es el fluido que se añade para preparar las conservas y semi conservas, entre estas pueden ser almíbar, jugos de fruta, agua con sal, aceite, vinagre, limón, jarabes, entre otros.
- ✓ Enlatados de pescado: Producto elaborado mediante un proceso de conservación del recurso hidrobiológico, a través de envasado en recipientes metálicos sometidos a altas temperaturas y a presión con fines de esterilización.
- ✓ Trucha: Peces de la familia de los salmónidos y se dividen en tres géneros: Salmo -Atlántico-, Oncorhynchus -Pacífico- y Salvelinus.
- ✓ Piscicultura: Actividad productiva, también del rubro acuícola con potencial de crecimiento no solo en el Perú, si no en la región que beneficia a las familias de la sierra peruana.
- ✓ Truchicultura: Forma de producción controlada de la trucha, bajo todos sus formas y procedimientos; mecanismo económico de gran auge y sostenibilidad en el país.
- ✓ AREL: Siglas de acuicultura de recursos limitados, actividad básica de crianza de trucha mediante cultivos a nivel extensivo, realizada de manera social. La producción anual de AREL no supera los 3.5 toneladas brutas.
- ✓ AMYPE: Siglas de acuicultura de micro y pequeña empresa. Se desarrolla en cultivos a niveles medios y superiores de crianza, y surge con fines comerciales por personas naturales o jurídicas. Esta forma de crianza no supera las 150 toneladas brutas.
- ✓ AMYGE: Siglas de acuicultura de mediana y gran empresa, nivel máximo alcanzado de las anteriores. Esta se maneja mediante cultivos a nivel semi intensivo e intensivo. Surge con fines principalmente comerciales. Su producción anual es mayor a las 150 toneladas brutas.

- ✓ Consumo per cápita real: Cociente que expresa el consumo de variedades hidrobiológicos en base al consumo de productos terminados, incluyendo las diferentes formas de consumo como: el enlatado, congelado, curado y fresco. Es el resultado de dividir las ventas internas de estos productos entre el número de habitantes en un periodo establecido previamente.
- ✓ Distribución: Se define como la acción y efecto de distribuir comúnmente llamado reparto de productos.
- ✓ Comercializar: Define la acción de comercializar (arte de vender) con el fin de introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución.
- ✓ Enlatado: Forma de conservación con mayor consumo en el mundo, debido a su forma práctica de utilización y por sus condiciones asépticas en condiciones de salubridad e higiene.
- ✓ Mercado objetivo: Grupo de destinatarios al cual va dirigido un producto o servicio en concreto y pueden ser segmentados en su mayoría por edad, género, perfil social y más segmentos, dependiendo el enfoque del negocio.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Diseño y alcance de la investigación

La investigación es no experimental y de corte transversal, y no hay elemento sometido al experimento. El plan de negocio desarrolla este diseño porque se pretende conocer las percepciones del mercado sin alterar ninguna de las variables existentes en el contexto. En este tipo de investigación, las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas. Por eso, el investigador no tiene control directo y no puede influir sobre ellas.

Además, este estudio es de alcance descriptivo y propositivo porque será planeada y estructurada. Se manifestarán claramente las necesidades de información y se proyectará los fenómenos a futuro.

3.2 Limitaciones (obstáculos que se pueden presentar en la investigación)

Las limitaciones de la investigación están relacionadas con los siguientes puntos:

- ✓ Reducida investigación sobre la comercialización de la trucha enlatada en el Perú.
- ✓ Recolección de datos es defectuosa, poco acceso a datos primarios.
- ✓ Tamaño de la muestra muy pequeña.
- ✓ La realidad sanitaria del Perú (COVID-19). Esta situación no mermó la investigación, pero sí pusimos bastante énfasis en los protocolos definidos.
- ✓ Limitada información acerca de planes de negocio para este producto.

3.3 Población y muestra (dependerá de la investigación)

3.3.1 Población

Para la estimación se ha considerado los NSE A-B-C de la zona 2 (Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres). Según Apeim (2020), esta población fue el 28% de la población global de Lima Metropolitana. En la tabla 1 apreciamos el crecimiento desde el año 2018, tomando como incremento promedio los años 2021 y 2022, con una variación de 2% en estos tres segmentos poblacionales.

Tabla 1. *Proyección de crecimiento poblacional*

Zona 2	Año	Lima	NSE A-B-C
Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres	2018	10 295 249	2 432 222
	2019	10 925 238	2 663 171
	2020	11 046 220	2 894 121
	2021	11 168 542	2 952 003
	2022	11 292 218	3 011 043

Nota: Basada en Apeim (2018), Apeim (2019), Apeim (2020), Apeim (2021).

Fuente: Elaboración propia.

3.3.2 Muestra

Para fines de nuestra investigación, la muestra será tomada de manera no probabilística. Se consultó a expertos en la materia, quienes concluyeron que la muestra debería ser 150 personas segmentados en números de encuestas de la misma cantidad a razón de 50 personas por distrito escogido. La encuesta se dirigió a esta cantidad de personas con la finalidad de conocer alcances complementarios de nuestro público objetivo.

3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Para la recolección de la información se utilizarán fuentes oficiales de estadísticas en el sector acuícola pesquero como Produce y Ministerio de la Producción (2020) y sus

anuarios de pesca con estadísticas, consumo y producción; los documentos técnicos en análisis demográfico de CPI y Apeim, donde se revisaron las informaciones de niveles socioeconómicos a nivel Lima, las estadísticas económicas e indicadores económicos del INEI, los reportes informativos, estadísticos y los controles de avance de objetivos de la FAO, entre otros.

3.5 Validez y confiabilidad del instrumento

El estudio se centra en la validez y confiabilidad del instrumento, específicamente, en la utilización de juicio de expertos como parte del proceso para su estimación. Skjong y Wentworth (2000) lo definen como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, la cual son reconocidas por otros como expertos cualificados y que pueden dar información, evidencia, juicio y valoraciones. La identificación de las personas que formarán parte del juicio de expertos son una parte crítica en este proceso. Además, proponen los siguientes criterios de selección:

- ✓ Experiencia en la realización de juicios y toma de decisiones basada en evidencia o experticia.
- ✓ Reputación en la comunidad.
- ✓ Disponibilidad y motivación para participar.
- ✓ Imparcialidad y cualidades inherentes como confianza en sí mismo y adaptabilidad.

CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Idea de negocio

Nuestra variedad acuícola y su potencial vitamínico-proteico proveen de mucha calidad de especies a potenciar como eventuales prospectos de negocio. Cabe destacar que la trucha y sus variedades evidencian un crecimiento ya advertido en estudios y estadísticas.

4.1.1 Contexto y oportunidades

La trucha es un pez que pertenece a la subfamilia *Salmoninae*, la cual pertenece a la familia de los salmónidos. El nombre se usa específicamente para peces de tres géneros de dicha subfamilia: *Salmo*, que incluye las especies del Atlántico, *Oncorhynchus*, que incluye las especies del Pacífico, y *Salvelinus*; en la figura 1 mostramos su valor vitamínico.

Figura 1. La trucha y sus fuentes vitamínicas



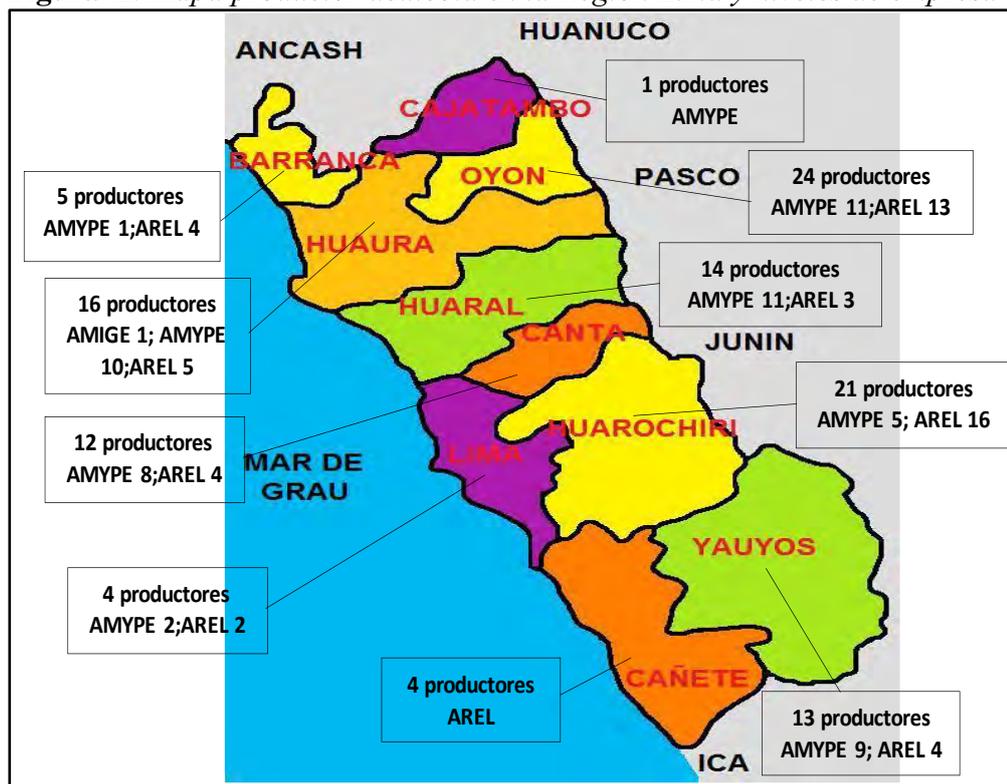
Fuente: Nube tecnológica. (2016).

Asimismo, por cada 100 g de trucha tenemos un valor proteico de calorías 111, grasas totales 3.1 g; ácidos grasos saturados 1.4 g; ácidos grasos trans 0 g; colesterol 59 mg; sodio 51 mg; potasio 377 mg; carbohidratos 0 g; fibra alimentaria 0 g; azúcares 0 g; proteínas 20 g; vitamina C 1.0 mg; calcio 19 mg; hierro 0.3 mg;

vitamina D 635 IU; vitamina B6 0.3 mg; vitamina B12 4.3 µg, magnesio 25 mg (USDA, 2019).

En el 2016, siendo el presidente de la república el Sr. Ollanta Humala, se promulgó el Decreto Supremo N.º 003-2016-PRODUCE, en donde se dieron las normativas para crear y formalizar en tres grandes grupos a los productores acuícolas. Así, se dio inicio a la formalización de este importante rubro. En la actualidad, tenemos 114 productores acuícolas en la Región Lima, representados Amige 1, Amype 58 y Arel 55, de este número se desprende que los truchicultores suman 91 -80%- (Amype 52 y Arel 39), con una producción anual en el 2019 de 723 TM (el mayor en 10 años), con un FOB de exportaciones de \$37 millones, mostrándose un desarrollo y crecimiento importante en la crianza y comercialización de truchas.

Figura 2. Mapa productor acuícola en la Región Lima y niveles de empresa



Fuente: Catastro acuícola Produce (2017)

Dentro del marco regulatorio, Produce y sus diferentes dependencias como Sanipes, Fondepes, Direpros y Sierra Exportadora, traducen su importancia de labor en diferentes módulos de acción y programas de consumo, como son:

“Consume Trucha Perú 2015”, “A comer pescado 2017”, “De la chacra a la olla” y las ferias agropecuarias que, en su mayoría, se dirige a las MYPEs del sector.

Actualmente, identificamos dos marcas que comercializan enlatados de trucha: Acuandes y Dulce Mar. La primera presenta una gran participación en las diferentes promociones de Produce, indicando que su meta este año es comercializar un millón quinientas mil latas de trucha. El Ministerio de la Producción (Produce, 2021), reportó que el consumo de pescado se incrementó en 138%, desarrollándose esta actividad en 25 regiones del país.

Adicionalmente, la FAO (2020a), indica que uno de sus objetivos estratégicos es que el consumo per cápita de pescado para el 2025 deberá ser de 27.6 Kg. Así, la cosecha acuícola nacional de trucha arcoíris se ha incrementado en los últimos años, alcanzando aproximadamente 50 mil TM en el 2019 y 54 mil TM en el 2020 y una cosecha total de 144 mil TM, representando la trucha el 37.7%. Esta actividad se desarrolla principalmente en los departamentos altoandinos, siendo Puno quien presenta la mayor producción en el 2019 (64.08 %), seguido de Pasco (14.2%), Huancavelica (8.51%) y Junín (6.3%); y los demás departamentos representan producciones menores al 1.6% (Produce, 2020).

Bajo esta perspectiva de crecimiento, la actividad truchicola avanza en la región Lima a razón 1.4%, cifra aún reducida en comparación con los once millones de habitantes residentes en la ciudad capital. Uno de los datos observados es que la importación de enlatados marinos, evidenció un crecimiento entre enero y marzo 2020 del 17% con 5,728 TM en comparativa con el año el 2019 con 4,914 TM (Anuario estadístico de pesca y acuicultura, 2020). Asimismo, el consumo anual per cápita de productos hidrobiológicos (pescado fresco, congelado, enlatado y mariscos) tuvo un aumento a nivel nacional en el periodo 2013-2020, al pasar de 22 kg en 2013 a 27 kg en 2020, mostrando aproximadamente un aumento del 5 kg/hab., informó Produce y Ministerio de la Producción (2020).

Como datos adicionales, la producción pesquera destinada para enlatados fue de 167 TM al 2020. Hasta junio del 2021 se tenían 85 TM con una variación anual

enero-junio del 47% (BCRP Data, 2021). Según Produce y Ministerio de la Producción (2020), la venta de recursos hidrobiológicos, la producción y el consumo per cápita de enlatados fue de 5.1 Kg/habitante, la conversión de este consumo fue de 28 latas/habitante, considerando el peso de 180 g por lata, mostrando un crecimiento del 34% con respecto al 2019. Esta información determina que, efectivamente, el consumo viene incrementándose, al igual que la capacidad productiva.

Por tanto, a partir de la información señalada, identificamos esta oportunidad de negocio para la producción y comercialización de truchas enlatadas.

4.1.2 Modelo Canvas

En la siguiente tabla se ha desarrollado el *Business Model Canvas*, el cual refleja de manera resumida la idea de negocio.

Tabla 2. *Business Model Canvas para el negocio de comercialización de trucha enlatada*

<p>8. Socio clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Socio productor: Productores de trucha. • Socio inversionista 	<p>7. Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producción. • Marketing. 	<p>2. Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producto con alto valor proteico. • Reutilización de los envases de aluminio. • Precio accesible. • Servicio personalizado. 	<p>4. Relación con el cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visita periódica del vendedor • Servicio pre y postventa. 	<p>1. Segmentos de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consumidores directos a través de medios digitales. • Bodegas. • Tiendas de conveniencia. 
<p>9. Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura: local, producción, costos fijos y variables. • Alquiler de vehículos para despachos. • Alquiler de oficina y almacén. 		<p>5. Estructura de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recaudación por ventas. • Medios digitales POS y otros. • Transferencias bancarias, agentes express. 		

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Análisis del entorno

4.2.1 Macro entorno: Pestel

Se ha desarrollado el análisis Pestel para identificar los elementos externos que podrían incidir en el negocio propuesto.

Tabla 3. *Análisis Pestel*

FACTOR	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN
POLÍTICO	Tipo de gobierno	Actualmente, el Perú tiene un gobierno democrático. El actual gobierno y los problemas con los partidarios y las contradicciones informativas está conllevando a una inestabilidad económica, social.	Amenaza
	Coyuntura política	El inestable panorama político, la remoción de gente de confianza del presidente Castillo, y los cambios constantes de ministros, amplían brechas de desconfianza para la población y las entidades estatales.	Amenaza
	Programas de reactivación económica	“Mypes reactivadas”. Produce beneficia con S/ 35 000, para empresas que hayan sufrido una reducción del 20% en ventas (1000 empresas). Con el Programa de Apoyo Empresarial-MYPE, el gobierno destina S/2 millones para reactivar empresas.	Oportunidad
ECONÓMICO	PBI	En el 2020 fue de -11.1% (siendo la pesca y acuicultura el rubro que más creció con 22.8%), se proyecta cerrar el 2021 12% y la proyección al 2024 es mantener el promedio de 4.5%.	Oportunidad
	Tasa de desempleo	La afectación Covid-19 conllevó a incrementar el porcentaje de desempleados a 14.5% entre el 2020/21. Se espera que en el primer semestre 2022 baje a 10.5%.	Amenaza

	Tipo de cambio	Las constantes fluctuaciones del precio del US\$, S/ 3.35 en el 2019, S/ 3.63 en el 2020, cerrando el 2021 S/ 4.11 y enero 2022 S/ 3.83, trae como consecuencia el aumento en el precio de materias primas y las ovas de trucha.	Amenaza
	Inflación	El 2020 cerró en 1.8%, siendo las proyecciones al 2022 5.46%, teniendo planificado disminuir hasta 3.6% para fines del 2023 y al 2025 2.14%.	Oportunidad
SOCIAL	Tendencias del consumidor	Nuestra realidad se torna cada vez más complicada con muchas exigencias en temas de tiempo, demanda y pasar tiempo en grupos familiares.	Oportunidad
	PEA	Al 2020, en Lima la PEA fue de 54.9% de este porcentaje la PEA ocupada 87% y no ocupada 13% (con 6,755 en el sector acuícola), con la tendencia de ir mejorando la proyección de ocupabilidad laboral por la apertura de centros de negocio post COVID-19.	Oportunidad
	Niveles de anemia o desnutrición	La anemia se redujo en el 2020 (40%) en 0.1% comparado con su par al 2019 en el intervalo de 6 a 35 años, siendo el proyectado para el 2021 en 38%, con un incremento en Lima de 0.6%.	Oportunidad
	Niveles de ingresos	En Lima Metropolitana el nivel de ingreso familiar fue de S/ 4800 y el promedio de gastos S/ 3400, teniendo al rubro de alimentos para el hogar con S/ 1244.	Oportunidad
	Niveles socioeconómicos	Los NSE tuvieron una disminución porcentual en el segmento A del -0.22% siendo en el 2020 3.9% y concentrándose el mayor número de personas en el segmento C con 44.6%, 4.40 millones de habitantes.	Amenaza

	Canasta básica familiar	Actualmente, representa el 34% de la remuneración mínima vital (S/ 330.0), teniendo entre los diferentes productos a la caballa enlatada con un precio de S/3.0.	Amenaza
	Migración	Las migraciones constantes de sierra y selva favorecen nuestra idea de negocio, considerando que la tasa anual de crecimiento es de 1.01%, estimándose que la población de Lima en el año 2035 será de 13 millones de habitantes.	Oportunidad
TECNOLÓGICO	Apoyo I+D+i	El Estado invertirá en ovas con fertilización en la sierra con similitud extranjera. Considerando la promoción de la inversión, estas se podrán usar en estrategias comunicacionales, recursos hídricos y armonía social; el sistema de recirculación y las cosechas podrían aumentar la producción en 115 TM al 2025.	Oportunidad
	Inteligencia artificial - IA	La firma tecnológica japonesa Umitron ofrece un sistema de toma de decisión, basado en la IA con el objetivo de optimizar los horarios de alimentación de las granjas de peces. De esta forma, se puede mejorar tanto el rendimiento como la sostenibilidad de estas. (Ceplan, 2021).	Oportunidad
	Chatbots	Intercom realiza la prospección de leads de los startups, los visitantes navegan y pueden conversar con bots con la finalidad de que se estudie el nivel de <i>customer experience</i> : CX.	Oportunidad
	CRM	Software de uso diario y comercial. Las empresas pequeñas ya las usan para el estudio de análisis de clientes y prospectos, CRM	Oportunidad

		HubSpot de <i>low cost</i> , se usa en las Mypes y startups con gestión de 1 millón de clientes y sin fecha de expiración.	
ECOLÓGICO	Huella de carbono	El Perú está comprometido en reducir la emisión de gases de efecto invernadero en 30% hasta el 2030. Siguiendo el plan al 2050 hacia la carbono-neutralidad, se obtiene un beneficio económico de \$ 108 millones, con el cuidado general de seguir disminuyendo la presencia del COVID-19.	Oportunidad
	Ley de manejo de residuos sólidos	La Ley N.º 27314 con fecha de promulgación el 21-7-2000, indica las responsabilidades, derechos y obligaciones de la sociedad para asegurar el manejo y gestión de los residuos sólidos; sanitaria y ambientalmente adecuada, utilizándose la política de 3R (rehusar, reciclar y recuperar). Actualmente, se tiene bastante informalidad con respecto a este punto.	Amenaza
	Economía circular	La economía circular es el paso de una economía lineal (producir, usar y desechar) a un modelo circular o en espiral (producir, usar y reutilizar), como ocurre en la naturaleza. La reutilización de residuos de la actividad hidrobiológica (pesquera) son utilizados como fertilizantes de productos agrícolas, conocidos como APRO Compost a un costo de \$500 millones a la pesca formal.	Oportunidad
	Huella ecológica	El SINIA planificaba que a fines del 2017 estaríamos sobre la media mundial 1.78 hag/per. Esto establece que en la actualidad se debe monitorear el indicador, ya que estaríamos sobrepasando el número permitido de la HEN.	Amenaza

LEGAL	Decreto legislativo 1515	DL 1515 (deroga DL 1195), dispone que las empresas MYPES que facturen hasta 1700 UIT pagarán 15% de IR hasta el 2030.	Oportunidad
	Ley N° 29337	La Ley N.º 29337 es una estrategia prioritaria del Estado, la cual crea Procompite, que tiene como objetivo promover el desarrollo de propuestas productiva de Agentes Económicos Organizados (AEO), orientado a mejorar la competitividad y la sostenibilidad de cadenas productivas, mediante la mejora tecnológica y/o innovación (desarrollo, adaptación, mejora y transferencia de tecnología) (<i>El Peruano</i> , 2016).	Oportunidad
	Ley N° 30063	La Ley N° 30063 se promulga y se crea Sanipes, organismo supervisor, fiscalizador y certificador de las distintas oportunidades marinas y acuícolas.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, el análisis Pestel nos brinda una referencia clara que existe una variedad de oportunidades en el entorno para desarrollar el plan de negocios, siempre y cuando reduzcamos o mitigemos las amenazas encontradas. Se destaca la recuperación económica con el indicador del PBI y la variedad de población para el encuentro o manejo de nichos de mercado.

4.2.2 Microentorno: Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

Se ha desarrollado el análisis de las cinco fuerzas de Porter para entender e identificar la atractividad del mercado o industria en la que se pretende desarrollar la idea de negocio.

Tabla 4. *Análisis de las cinco fuerzas de Porter*

Fuerza	Descripción
Amenaza: entrada de nuevos competidores	BAJA
Economías de escala efectiva	La reducción en los costes de producción al incrementar las operaciones representa un atractivo para nuevas empresas y una ventaja para las empresas existentes.
Diferenciación del servicio	La diferenciación del servicio se viene dando con planificaciones de inversión de cuantías importantes, implementando plataformas de servicio CRM o en la logística y distribución que la mayoría de empresas Mypes no cuentan con las inversiones del mercado competitivo.
Requisitos de capital	Se requiere de una suma importante para el inicio de operaciones de una nueva empresa (barrera de entrada).
Rivalidad entre competidores	BAJA
Número de competidores	Pocos competidores.
Crecimiento de la industria	Tendencia al crecimiento.
Márgenes de la industria	Márgenes adecuados para empresas debido a sus menores costos de producción.
Poder de negociación de proveedores	ALTO
Pocos proveedores	Al haber pocos proveedores, estos toman relevancia, puesto que son los que abastecen de la materia prima principal.
Poder de negociación de compradores	BAJA
No existe concentración geográfica de compradores	Compradores se encuentran ubicados en distintas zonas geográficas.
Amenaza de ingreso de sustitutos	ALTA
Precio de los sustitutos	Los precios de los productos sustitutos de conservas son similares y hasta de menor precio (importados).
Cantidad	Existe una gran variedad de productos que pueden sustituir al producto que se desea comercializar.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.3 Matriz EFE

Tabla 5. *Matriz EFE*

Oportunidades		PESO	VALOR	PONDERACION
O1	Baja competencia de comercializadores del producto.	0.09	3	0.27
O2	Demanda de pescado se viene incrementado.	0.08	3	0.24
O3	Contribución con el desarrollo social y económico.	0.09	2	0.18
O4	Criaderos de trucha que se encuentran, en su mayoría, al norte de Lima.	0.06	3	0.18
O5	Considerable crecimiento de la población migrante de la sierra en Lima.	0.08	2	0.16
O6	Incremento de mercados y comercios de abarrotes.	0.06	3	0.18
O7	La acuicultura demuestra sostenibilidad añadido al cuidado del medio ambiente.	0.06	3	0.18
O8	Competir y reducir las importaciones de enlatados.	0.07	3	0.21
		0.59		1.60
Amenazas				
A1	Productos sustitutos.	0.09	4	0.36
A2	Inflación.	0.08	3	0.24
A3	Inseguridad ciudadana.	0.07	4	0.28
A4	Desaprobación presidencial.	0.08	2	0.16
A5	Productores con baja credibilidad de empresa.	0.09	3	0.27
		0.41		1.31
Total		1.00		2.91

Fuente: Elaboración propia

El valor obtenido de 2.91 es superior a la media propuesta de 2.5, lo cual indica que se van aprovechar las oportunidades y se van a tomar acciones para mitigar las amenazas.

4.2.4 Matriz MPC

Tabla 6. *Matriz MPC*

Factores claves de éxito	Peso	GEBIPES S.A.C. (trucha)		Acuandes (trucha)		Dulce Mar (trucha)		Caravela (atún)	
		Valor	Calif.	Valor	Calif.	Valor	Calif.	Valor	Calif.
Participación en el mercado	0.15	2	0.3	2	0.3	1	0.15	3	0.45
Variedad de productos	0.14	1	0.14	3	0.42	2	0.28	4	0.56
Tecnología	0.12	1	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Calidad de servicio	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Sólido respaldo patrimonial	0.13	2	0.26	3	0.39	4	0.52	3	0.39
Plan de marketing	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33
Adaptabilidad al cambio	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Canales de venta	0.1	3	0.3		0	2	0.2	2	0.2
Alianzas con proveedores y clientes.	0.09	1	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27
Total	1		2.12		2.56		2.51		2.96

Fuente: Elaboración propia.

De la matriz MPC, observamos que nuestra posición competitiva no es la adecuada con los 2.12 puntos obtenidos, contra los 2.96 obtenidos por Caravela, con estrategias de crecimiento, basado en la variedad de productos.

4.3 Estudio de demanda

En este apartado se presentará el análisis realizado y el cálculo respectivo para determinar la demanda del plan de negocio.

4.3.1 Objetivos

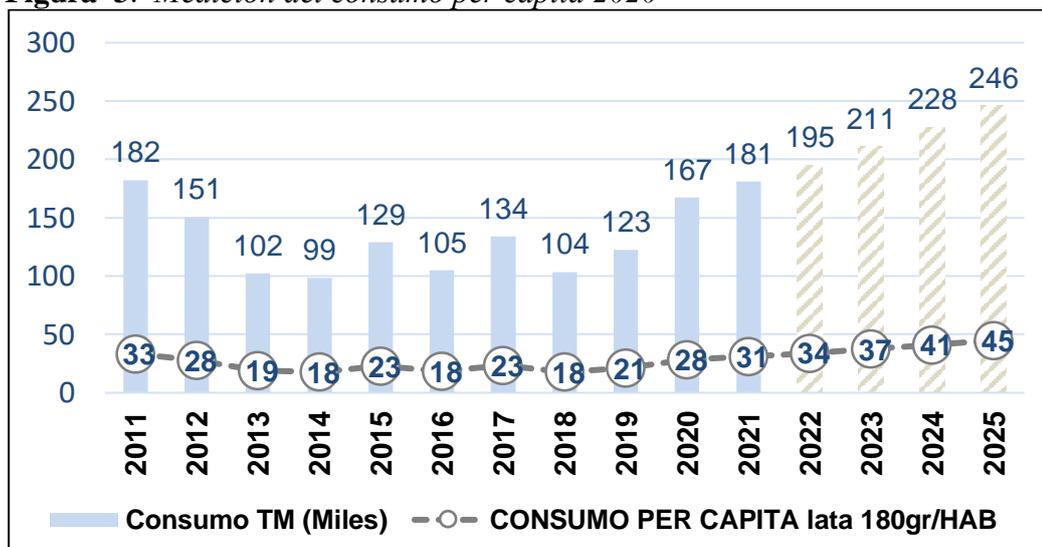
- ✓ Determinar la demanda interna de la trucha en conserva.
- ✓ Proyectar las ventas de la empresa.

4.3.2 Metodología

La metodología usada para determinar si existe demanda se ha basado en fuentes de segunda línea, como se muestran en anuarios nacionales de pesca desde el 2011 al 2019, Produce, INEI, FAO y otras relacionadas al sector acuícola.

4.3.3 Estimación de la demanda y proyección de ventas

Para el análisis de la demanda, se ha revisado el estimado de comercialización y producción de pescado en conserva a nivel nacional, reportado por los anuarios de pesca en el 2020, ya que no existe un alcance completo a la demanda de trucha en conserva. Considerando la información detallada en la figura 3, mostramos el consumo de pescado para el sector de enlatados. Se verifica un incremento del 8% comparando los años 2019 (167 mil TM) y 2020 (181 mil TM). La proyección estimada al 2025 es de 246 mil TM. Como dato de relevancia mostramos el consumo per cápita kg/hb anual, siendo al año 2020 de 5 kg/hb o 28 latas, con una variación porcentual del 10%. Este consumo aumentó al 2025 a 8 kg/hb o, para nuestra investigación, 45 latas de conservas.

Figura 3. Medición del consumo per capita 2020

Fuentes: Produce, Anuario de empresas pesqueras (2011-2020)

En la tabla 7, mostramos datos planificados por la Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos (Ogeiee) (2020) en donde proyectamos el consumo de conservas de pescado, estableciéndose un crecimiento poblacional promedio del 2%, teniendo como consumo en nuestros NSE al 2025 de 143 millones de latas de conservas.

Tabla 7. Proyección del consumo de enlatados

Zona 2	Año	NSE A-B-C	Consumo per cápita lata/hab.	Demanda de latas de conserva
Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres	2018	2 432 222	18	43 779 990
	2019	2 663 171	21	55 926 595
	2020	2 894 121	28	81 035 379
	2021	2 952 003	31	91 512 096
	2022	3 011 043	34	102 375 468
	2023	3 071 264	37	113 636 769
	2024	3 132 689	41	128 440 262
	2025	3 195 343	45	143 790 439

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 8 y figura 4, presentamos la propuesta de producción, iniciando esta actividad con el 0.10% al 2021. Posteriormente, se concluir nuestro horizonte de

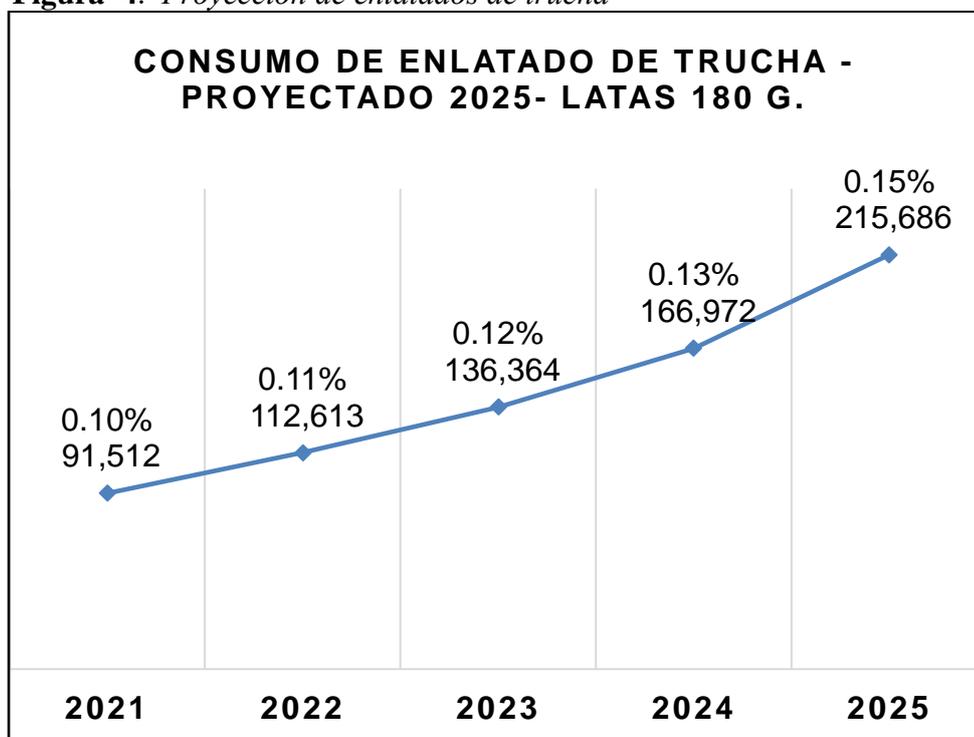
cinco años al 2025, incrementándose en 0.15% llegando a una producción de 215 mil latas de conservas de trucha.

Tabla 8. *Proyección de la demanda*

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
0.10%	0.11%	0.12%	0.13%	0.15%
91 512 096	102 375 468	113 636 769	128 440 262	143 790 439
91 512	112 613	136 364	166 972	215 686

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. *Proyección de enlatados de trucha*



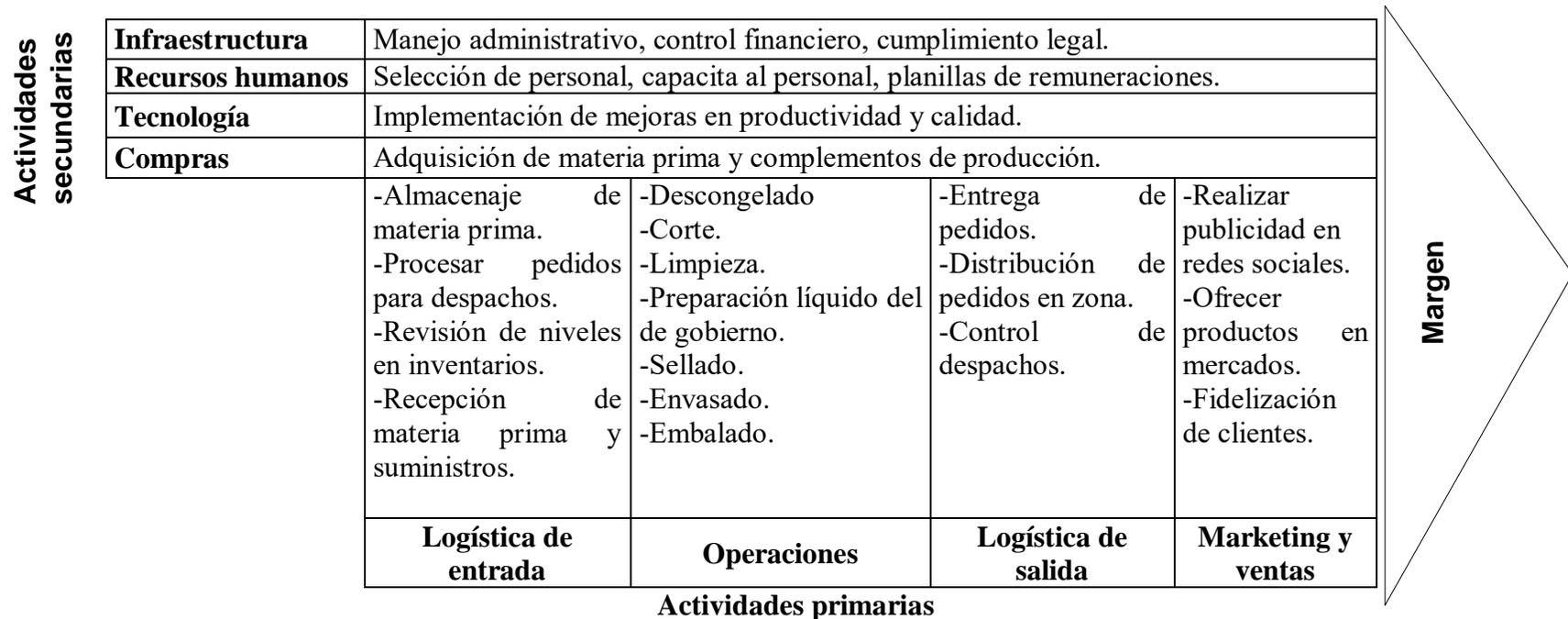
Fuente: Elaboración propia

4.4 Análisis interno

4.4.1 Cadena de valor

GEBIPES S.A.C. es una empresa de producción y comercialización de enlatados de trucha. Bajo esta idea desarrollamos la cadena de valor.

Tabla 9. Cadena de valor - GEBIPES S.A.C.



Fuente: Elaboración propia

4.4.2 Matriz EFI

Utilizamos esta matriz para la identificación de las fortalezas y debilidades con las consideraciones y las ponderaciones estimadas.

Tabla 10. Matriz EFI

	Fortalezas	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
F1	Proceso de compra	0.08	4	0.32
F2	Ubicación de la planta	0.07	3	0.21
F3	Uso manejo de internet y redes	0.08	4	0.32
F4	Plan o programa de capacitación	0.08	3	0.24
F5	Gestión empresarial	0.08	3	0.24
F6	Capacidad de liderazgo	0.06	3	0.18
F7	Mano de obra calificada	0.06	2	0.12
F8	Proceso de producción eficiente	0.06	3	0.18
		0.57		1.75
	Debilidades	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
D1	Falta un sistema de distribución para la comercialización	0.08	3	0.24
D2	Falta de automatización de los procesos	0.08	3	0.24
D3	Falta de tecnología	0.09	2	0.18
D4	Escasa capacidad de innovación	0.07	3	0.21
D5	Limitada capacidad financiera	0.06	2	0.12
D6	Campañas de marketing no efectivas o falta publicidad	0.05	3	0.15
		0.43		1.14
	Total	1.00		2.89

Fuente: Elaboración propia

El valor obtenido de 2.89 es superior a la media propuesta de 2.5. Esto nos indica que la industria está utilizando correctamente las fortalezas, destacando la utilización de proceso de compra y el uso masivo del internet y redes sociales.

4.4.3 Matriz VRIO

La matriz VRIO (valioso, raro, inimitable y alineamiento con la organización) es una matriz estratégica con la cual se diseñan recursos y brinda una ventaja competitiva a largo plazo.

Tabla 11. *Matriz VRIO*

Recursos	Características de los recursos				
	(V)	(R)	(I)	(O)	
Proceso de compra	✓	✓	X	✓	Ventaja competitiva por explotar
Ubicación de la planta	✓	✓	X	✓	Ventaja competitiva por explotar
Uso manejo de internet y redes	✓	✓	X	✓	Ventaja competitiva por explotar
Plan o programa de capacitación	✓	✓	X	✓	Ventaja competitiva por explotar
Gestión empresarial	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Capacidad de liderazgo	✓	✓	X	✓	Ventaja competitiva por explotar
Mano de obra calificada	✓	✓	X	X	Paridad competitiva
Proceso de producción eficiente	✓	✓	✓	X	Ventaja competitiva por explotar

Fuente: Elaboración propia

De la matriz VRIO podemos concluir que tenemos una ventaja competitiva sostenible en nuestra gestión empresarial. Asimismo, la capacitación a los colaboradores, la localización de la empresa y la experiencia en la mano de obra son recursos relevantes para la empresa.

4.4.4 Ventaja competitiva

Con el análisis de las matrices podemos advertir que existen ventajas y podemos proponer nuestra estrategia genérica:

- ✓ Ventaja competitiva sostenible: Cimentada en una gestión empresarial total, administrativa, de marketing, soportadas por el adecuado control de los costos-operacionales, todo esto sumado a una propuesta financiera.

- ✓ Ventaja competitiva por explotar: Formada en su conjunto por nuestra materia prima, accesibilidad de vías, manejo de redes e internet, liderazgo y eficiencia en nuestra producción, cuyas estrategias de crecimiento son revisadas constantemente para elevarlas al top de sostenibilidad.
- ✓ Estrategia genérica: Asumiremos como estrategia genérica de liderazgo en costos con el ingreso a los distritos de San Martín de Porres, Los Olivos e Independencia. Además, daremos a conocer un producto de grandes cualidades proteicas y vitamínicas de poco conocimiento en el público y buscando ingresar al mercado con un precio accesible.

4.5 Formulación estratégica

4.5.1 Razón social y/o comercial

Razón social: GEBIPES S.A.C.

Dirección: Avenida Faucett 145 – Callao.

Teléfono: (01) 547-8596

Correo electrónico: gebipes@enlatados.com

Página web: www.gebipesac.com

4.5.2 Régimen tributario

El régimen MYPE tributario, está dirigido a las micro y pequeñas empresas (persona natural o jurídica) que generen rentas de tercera categoría y cuyos ingresos netos no superen 1 700 UIT (a partir del 2022 S/ 4 600.00) en el año.

A continuación, presentamos las ventajas que ofrece este régimen tributario:

- ✓ El pago del impuesto a la renta está enfocado a la ganancia obtenida.
- ✓ Emisión de comprobantes electrónicos de pago.
- ✓ Modificaciones rápidas en las actividades económicas.

- ✓ Los libros contables como el registro de ventas, registro de compras y el libro diario de formato simplificado y sencillo, considerándose el monto calculado hasta 300 UIT.
- ✓ Accesible para cambios en la fecha de pago del IGV.

4.5.3 Estructura organizacional

Esta estructura será básica al inicio de nuestras operaciones con un gerente general y el apoyo de tres jefaturas, las cuales se mostrará en detalle en el punto 4.8.2 en el desarrollo de la estructura organizacional (plan de recursos humanos).

4.5.4 Visión y misión

- ✓ Visión:
“Ser la empresa líder en la comercialización de productos a base de trucha en el Perú”
- ✓ Misión:
“Brindamos productos de alto nivel proteico, así mismo realizamos nuestras operaciones de manera sostenible, respetando el medio ambiente y a nuestros grupos de interés”.

4.5.5 Objetivos estratégicos

- ✓ Rentabilidad: Obtener una rentabilidad de 5-7%.
- ✓ Crecimiento: Lograr un crecimiento de ventas del 15-20% anual.
- ✓ Permanencia: Ingresar a nuevos mercados en el segundo año.

4.5.6 FODA

Procedemos a presentar las estrategias para el logro de objetivos en base a las matrices: EFE, EFI, Pestel y las cinco fuerzas de Porter.

Tabla 12. Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	F1- Proceso de compra. F2- Ubicación de la planta. F3- Uso manejo de internet y redes. F4- Plan o programa de capacitación. F5- Gestión empresarial F6- Capacidad de liderazgo. F7- Mano de obra calificada. F8- Proceso de producción eficiente.	D1- Falta un sistema de distribución para la comercialización. D2- Falta de automatización de los procesos. D3- Falta de tecnología D4- Escasa capacidad de innovación. D5- Limitada capacidad financiera. D6- Campañas de marketing no efectivas o falta publicidad.
Oportunidades	Estrategia F-O	Estrategia D-O
O1- Baja competencia de comercializadores del producto. O2- Demanda de pescado se viene incrementado. O3- Contribución con el desarrollo social y económico. O4- Criaderos de trucha que se encuentra en su mayoría al norte de Lima O5- Considerable crecimiento de la población migrante de la sierra en Lima.	✓ Ingresar el producto a la zona norte de Lima F2;F3;O6. ✓ Capacitar al personal, en temas de calidad del producto F4;F5;O8. ✓ Buscar apoyo de entidades del Estado con sus Direpros con la finalidad de ingresar a mercados emergentes nacionales F5;F8;O6.	✓ Promover un continuo informativo cliente-colaborador D6;O3;O4;O5;O6. ✓ Revisar constantemente las políticas financieras y de marketing. D5;D6;O1;O2. ✓ Mejorar e innovar procesos de producción diversificando el contenido del producto D1;D3;O7.

<p>O6-Incremento de mercados y comercios de abarrotes.</p> <p>O7-La acuicultura demuestra sostenibilidad añadido al cuidado del medio ambiente.</p> <p>O8-Competir y reducir las importaciones de enlatados.</p>		
Amenazas	Estrategia F-A	Estrategia D-A
<p>A1- Productos sustitutos.</p> <p>A2- Inflación.</p> <p>A3-Inseguridad ciudadana.</p> <p>A4-Desaprobación presidencial.</p> <p>A5- Productores con baja credibilidad de empresa.</p>	<p>✓ Buscar alianzas estratégicas con otras empresas F5;F8;A5.</p> <p>✓ Negociar con los productores órdenes de compra abiertas F1;A1;A5.</p>	<p>✓ Fomentar comités saludables de tal forma que nos acerquemos a la población D3;D4;A3;A2.</p>

Fuente: Elaboración propia

4.5.7 Estrategia de crecimiento

La estrategia competitiva será el liderazgo en costos para facilitar el ingreso del producto. La estrategia de crecimiento está basada en la penetración de mercados, ya que buscamos el aumento del consumo y con esto mejorar la cuota de mercado.

4.6 Plan de marketing

4.6.1 Objetivos del plan de marketing

Objetivo general:

- ✓ Desarrollar un plan de marketing para producir y comercializar la trucha en conserva.

Objetivos específicos:

- ✓ Desarrollar la segmentación de mercado.
- ✓ Proponer la propuesta de valor.

- ✓ Estrategia de posicionamiento.
- ✓ Desarrollar el marketing mix.
- ✓ Desarrollar el presupuesto de marketing.

4.6.2 Segmentación del mercado, elección del público objetivo

La segmentación se basa en la decisión de dirigir el ingreso de nuestro producto al grupo 2 de la segmentación que desarrolla Apeim 2021:

- ✓ Lo Olivos,
- ✓ San Martín de Porres
- ✓ Independencia

Este grupo involucra a al 21.5% de la población total de Lima metropolitana en los NSE A, B y C (desarrollados en el punto 3.3 de población y muestra). En base a esta idea, podemos desarrollar las características de estos niveles socio-económicos:

Tabla 13. Resumen y características de la segmentación de mercado

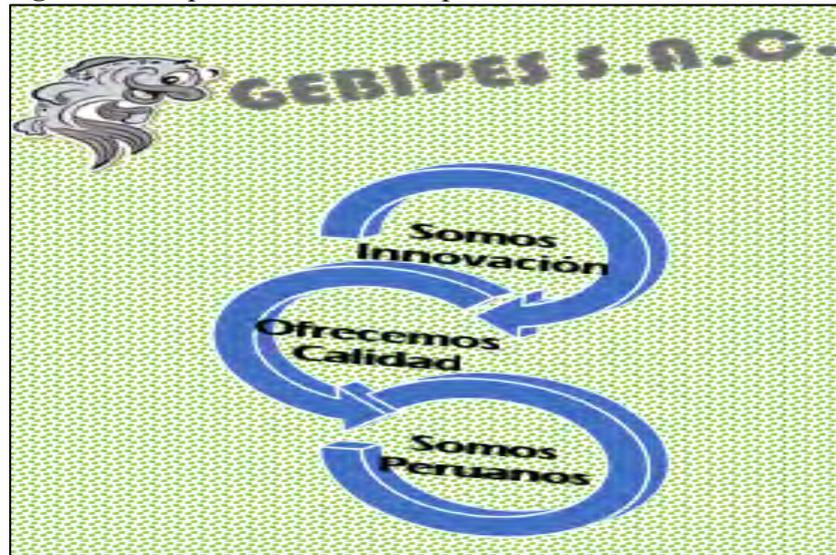
Factores	Puntos relevantes
Geográfico	<ul style="list-style-type: none"> - Los distritos elegidos son: Los Olivos, San Martín de Porres e Independencia. - Segmentos A-B-C, 21.5% de la población limeña. - Existen corredores y vías de acceso a estas zonas situadas en el cono norte.
Demográfico	<ul style="list-style-type: none"> - Se tienen 729 000 hogares - Ingreso promedio mensual de S/ 4 200.0 - El NSE predominante es el C con 40.4% - Casi el 35% de la migración a Lima, responde a zonas andinas como Ancash, Junín y Ayacucho. - También se cuenta con 387 empresas industriales que generan más de S/ 12 millones (INEI, 2017).
Psicográfico	<ul style="list-style-type: none"> - El 30% de nuestro público objetivo se define con un estilo de vida progresista y el 2.4% es emprendedor. - El 61% es digital. Los jóvenes de 21-35 años tienen acceso general a las redes sociales (RRSS). - El 39% es bancarizado y de estos el 61% es independiente. - La religión católica alcanza el 91% y las demás religiones solo 7% (INEI, 2017).
Conductual	<ul style="list-style-type: none"> - El 69% define sus compras en Tottus; el 96%, en mercados y paraditas. - El 70% indica que tienen mayor interés por los alimentos que consumen (postpandemia). - El 36% adquirió una nueva marca. De estos, el 26% son alimentos. - El 40% usa el market place como medio de compra (Bravo, 2021)

Fuente: Elaboración propia.

4.6.3 Propuesta de valor

La propuesta de valor marca la diferencia. Permanecemos al lado de nuestros clientes y escuchamos sus necesidades para ofrecerles productos de calidad y de comprobado valor proteico.

Figura 5. *Propuesta de valor del producto*



Fuente: Elaboración propia

- ✓ Somos innovación: Desarrollamos productos de alto valor proteico.
- ✓ Ofrecemos calidad: Nuestra materia prima presenta altos estándares de producción y crianza.
- ✓ Somos peruanos: Valoramos el enfoque y decisión de consumir lo que el Perú produce.

GEBIPES S.A.C., su proveedor conservero de confianza!

4.6.4 Estrategia de posicionamiento

Esta propuesta la definimos con la penetración de mercado, complementado con la generación de contenidos, mediante redes sociales y, por supuesto, potenciar nuestro slogan para nuestra marca que la definimos así: “La buena alimentación, cuesta poco y vale tanto”.

4.6.5 Mezcla de marketing

- ✓ Producto: El desarrollo de este inciso dispondrá de las características esenciales del producto que comercializará GEBIPES S.A.C., formando parte de las etiquetas y cajas de almacenamiento.

Figura 6. Etiqueta del producto



Fuente: Elaboración propia

- Logo: El logo resalta la imagen de la trucha y brinda mensajes alusivos al producto.

Figura 7. Logo de la empresa



Fuente: Elaboración propia

- Marca: Está dirigida al reconocimiento del nombre: “La trucha de los amigos”, enfocada en la descripción de los nombres de los autores. Además, potencia una diferenciación con las marcas del mercado actual.
- Empaque: Consistirá en el empaque primario, el producto será envasado en latas de aluminio de 20 g de peso y con precinto abre fácil para reducir riesgos de accidentes.

Figura 8. *Envase de presentación del producto – empaque primario*



Fuente: Elaboración propia

Los productos se almacenarán en empaque secundarios, en cajas de cartón (34 (l)*26(h)*15(a) cm) por 48 unidades y en paletas de (1.00(h)*1.20(a)*2.10(l) mts.) de 14 cajas por piso y de altura 6 pisos, siendo el número de unidades almacenables en pallet 4032 (NTP, 204.007).

Figura 9. Apilamiento de productos - empaque secundario



Fuente: Elaboración propia

A continuación, mostramos la ficha del producto:

Tabla 14. Información del producto

<p>Imagen referencial</p> 	Información importante del producto		
	Nombre del producto	La trucha de los amigos	
	Presentación del producto	Envase de aluminio 180 g.	
	Marca	GEBIPES S.A.C.	
	Precio	S/ 8.50	
	País de fabricación	Perú	
	Fecha elaboración	15.12.2021	
	Fecha de caducidad	15.12.2026	

Fuente: Elaboración propia

✓ Precio

Utilizaremos como estrategia de penetración de mercado el liderazgo en costos.

En la tabla 15, encontramos una comparativa de precios de los diferentes productos del segmento premium, teniendo como precio de venta promedio S/ 10.4 y como máximo precio de S/ 12.0 en los supermercados más reconocidos de Lima.

Tabla 15. *Comparativa de precios productos similares*

Enlatado/Producto	Vivanda	Wong	Metro	Plaza Vea	Tottus	Promedio
Lomito de atún Real en aceite de oliva. Tripack de 80 g.	S/ 11.9	S/ 11.5	S/ 12.9	S/ 11.7	-	S/ 12.0
Filete de atún Campomar Gourmet Artesanal en aceite vegetal. Frasco 160 g.	S/ 11.9	S/ 10.5	S/ 11.0	-	S/ 10.5	S/ 11.0
Ventresca de atún en aceite de oliva. Real caja 125 g.	S/ 11.5	S/ 10.0	-	-	-	S/ 10.8
Sardinas Palacio del Oriente c/limón en aceite de oliva. Lata 125 g.	S/ 10.0	S/ 10.9	-	-	-	S/ 10.5
Sardinas Vigilante en aceite de oliva. Lata 120 g.	-	S/ 8.0	S/ 8.8	-	S/ 7.8	S/ 8.2
Sardinas Vigilante en aceite vegetal. Lata 120 g.	-	S/ 9.9	S/ 9.5	-	-	S/ 9.7
Precio promedio						S/ 10.3

Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar que los tres supermercados con mayor cantidad de locales son Metro (52), Tottus (29), Plaza Vea (87), otra tienda del segmento hard discount de Supermercados Peruanos es Mass con 528 locales en Lima. Esta evaluación nos da como referencia colocar nuestro producto en los mercados de abastos, siendo la decisión de los autores partir con precio de S/ 8.50 por lata con la presentación única de 180g. Como medios de pago, estaremos provisionalmente utilizando transferencia en cuenta, medios

digitales y, en menor proporción, cobranza diaria (evitando la inseguridad ciudadana). Bajo esta definición de ingreso de precio (introducción), manejaremos el subsidio con cargo al gasto de marketing con S/ 1.00 los dos primeros meses y de S/ 0.50 los dos meses siguientes. Siendo este importe de S/ 22 878.02 (reportados en el presupuesto de marketing).

- ✓ Plaza (nivel de distribución, estrategia de distribución)

Para este punto definiremos el nivel de distribución como indirecto y con una estrategia de distribución intensiva, utilizando la omnicanalidad, interactuando en nuestra redes y clientes, buscando afianzar nuestras experiencias (UX).

Figura 10. Nivel de distribución



Fuente: Elaboración propia

- ✓ Promoción (publicidad y promoción)

Un *slogan* se incluirá en el revestimiento de las conservas y en las cajas de almacenamiento por 48 latas: “La buena alimentación, cuesta poco y vale tanto”. Además, en esta sección se presentarán las diversas estrategias a adoptar para popularizar el producto “La trucha de los amigos”. Este punto es de suma importancia, pues los enlatados de pescado existentes en el mercado se encuentran fuertemente posicionados y popularizados.

- Publicidad: Por medio de esta estrategia utilizaremos los medios digitales.

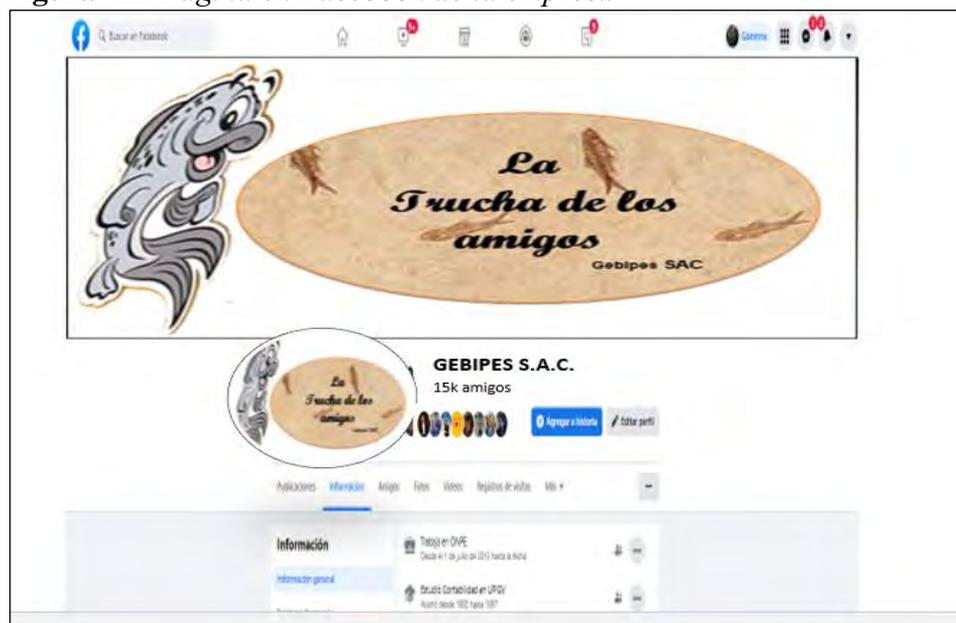
Figura 11. Publicidad en mercados



Fuente: Elaboración propia

- Facebook (Meta), Instagram, YouTube, WhatsApp Business: Mediante cuentas de usuario a nombre de la marca y empresa, promocionaremos sorteos, souvenirs y reconocimiento de clientes que hayan tenido una regularidad en las compras. Asimismo, usaremos también el Market Place.

Figura 12. Página en Facebook de la empresa



Fuente: Elaboración propia

- Se creará la página web a través de la plataforma Wix.com y daremos vinculación con las redes sociales, utilizando un módulo de pedidos y forma de pagos virtual (evaluando a futuro la creación de nuestra propia web para reducir o eliminar el porcentaje de comisión por el incremento de transacciones).

Figura 13. *Página web en wix.com*



Fuente: Elaboración propia

- Promoción: Con esta estrategia induciremos la decisión de nuestro target a la compra de nuestro producto, trucha en trozos en aceite de oliva.
 - Merchandising: Usaremos material con logotipo de la marca en polos, llaveros, gorras, etc., las cuales entregaremos en los sorteos en los canales digitales o *in situ* (degustación).

Figura 14. Merchandising



Fuente: Elaboración propia

- Degustación: Inicialmente contaremos con dos degustadoras con rotaciones en mercados y puntos de venta. Paulatinamente se irá reduciendo su participación de tal forma que alcancemos a obtener una mayor publicidad en las redes sociales.

Figura 15. Degustación



Fuente: Elaboración propia

- Ofertas: La propuesta tendrá un grado superlativo, no solo para nuestro distribuidor, sino para nuestro cliente final, otorgándoles vales de consumo en pollerías (también para combos parrilleros y otros).

4.6.6 Cronograma de actividades y presupuesto de marketing

Tabla 16. *Cronograma de marketing*

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	S 1	S 2	S 1	S 2	S 1	S 2	S 1	S 2	S 1	S 2
Revisión de objetivos										
Implementación de medios digitales										
Mantenimiento de medios digitales										
Evaluación de equipo de ventas										
Revisión de plan de marketing										
Capacitaciones										

Fuente: Elaboración propia.

S1: Semestre 1

S2: Semestre 2

4.6.7 Presupuesto de marketing

Tabla 17. *Presupuesto de marketing*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad medios digitales	5 000.00	5 000.00	4 000.00	3 000.00	2 000.00
Degustación	4 000.00	3 000.00	2 000.00	-	-
Promociones	5 000.00	5 000.00	4 000.00	3 000.00	2 000.00
Estrategia de precio de introducción	22 878.02	-	-	-	-
Merchandising	5 000.00	4 000.00	2 000.00	1 000.00	-
Total	41 878.02	17 000.00	12 000.00	7 000.00	4 000.00

Elaboración propia

4.7 Plan de operaciones

Consideramos los pasos siguientes:

4.7.1 Objetivos y estrategia de operaciones

Objetivo general:

- ✓ Desarrollar de operaciones de la empresa GEBIPES S.A.C. para producir y comercializar la trucha en conserva.

Objetivos estratégicos:

- ✓ Hacer el diseño del producto, los procesos e instalaciones
- ✓ Desarrollar la programación de operaciones de la empresa
- ✓ Describir las actividades pre operativas
- ✓ Desarrollar el presupuesto de inversión y estimación de capital de trabajo

4.7.2 Diseño del producto, de los procesos y de las instalaciones

Tabla 18. *Ficha técnica producto*

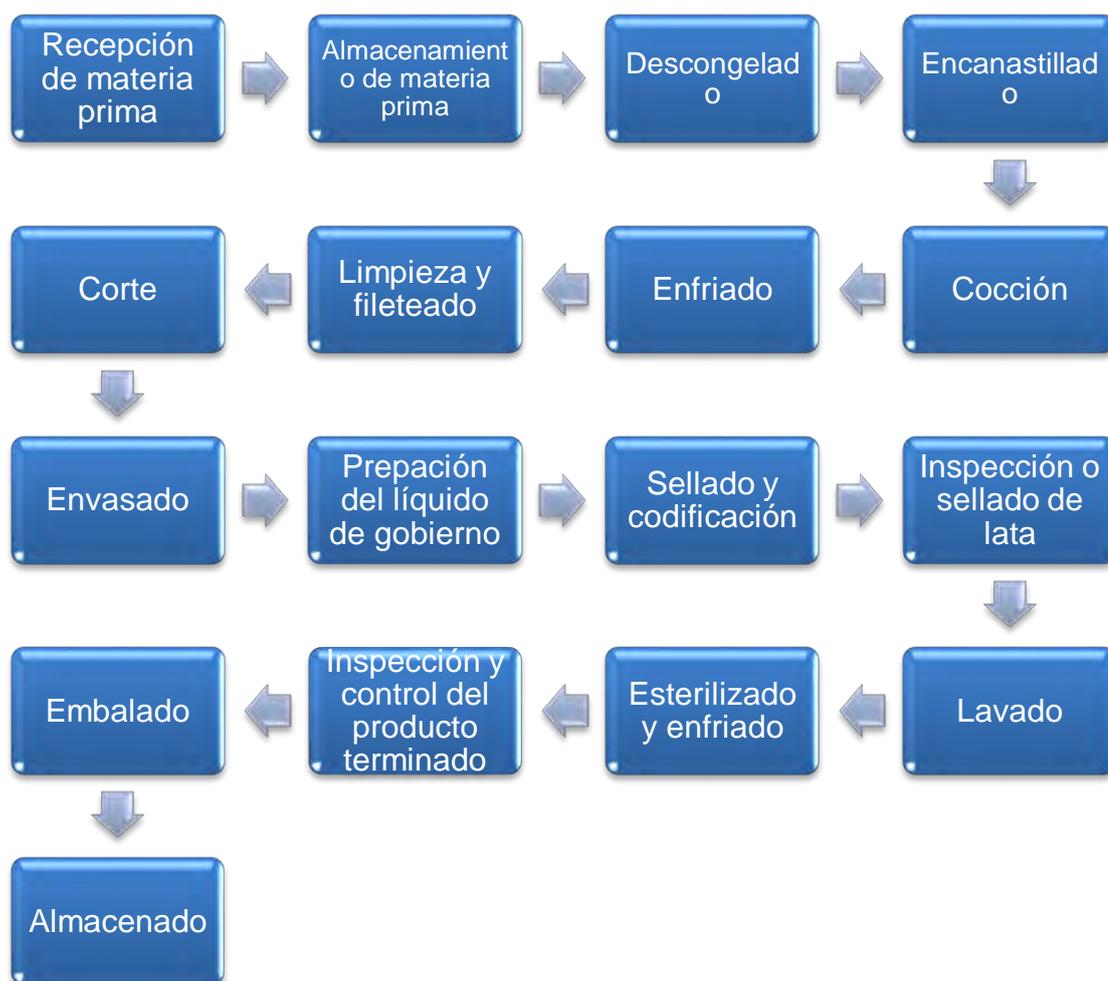
Trucha en conserva	Características
Descripción	Conserva de trucha de óptima calidad, obtenido de una selección artesanal, limpieza, fileteado, envasado y sellado respetando los procesos técnicos descritos en la NTP 700.002 2012
Envase y tapa	Envase de aluminio y tapa abre fácil
Ingredientes	Trucha, aceite de oliva, agua y sal
Peso neto	180 g
Peso drenado	120 g
Contenido de sal	1.2 %
Valor nutricional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Energía total: 17% ✓ Proteínas: 35% ✓ Grasas: 34% ✓ Carbohidratos: 0% ✓ Sodio: 14%

Fuente: Elaboración propia

4.7.3 Proceso productivo

En este apartado, se muestra el proceso productivo de GEBIPES S.A.C. Por ello, hemos adaptado el trabajo de Alarcón (2021) para que el proceso sea el adecuado.

Figura 16. Diagrama de flujo productivo



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, desarrollamos punto a punto lo mostrado en la figura 16:

✓ **Recepción de materia prima**

La materia prima será recibida en estado congelado. El personal de recepción deberá verificar que la temperatura de la trucha no sea superior a los -18°C .

✓ **Almacenamiento de la materia prima.**

✓ Descongelado.

El pescado se descongelará usando una máquina descongeladora por inmersión.

✓ Encanastillado

El personal colocará el pescado en bandejas acero, las cuales se encuentran en los coches porta racks para dirigirlos al área de cocción.

✓ Cocción

Se colocará el pescado entero en los hornos por un tiempo de 35 minutos a 100°C, pues estos parámetros logran un contenido de humedad ideal para el producto.

✓ Enfriado

El pescado ya cocido será trasladado al área de enfriado en donde será rociado con agua fría para poder acelerar el proceso de enfriado.

✓ Limpieza y fileteado

En este proceso, los fileteros procederán a quitarle la cabeza y la cola al pescado. Luego, con un cuchillo más pequeño, se raspará la piel del pescado hasta que se haya desprendido completamente. Seguidamente, se realizará un corte simétrico longitudinal por el vientre del pescado, de manera que el pescado quedará exactamente por la mitad y se retirará las espinas. Finalmente, se eliminará el sangacho (sangre coagulada) que se observa en los filetes y se colocarán en bandejas de plástico.

✓ Corte

Los filetes serán cortados manualmente con un cuchillo en porciones cuadradas, de manera que puedan ser introducidos en las latas. En caso se encuentre algún resto de espina o de piel, se procede a retirarla de la carne.

✓ Envasado

Los trocitos de filetes serán colocados manualmente en latas hasta lograr un peso promedio de 180 gr. En caso se encuentre algún resto de espina o de piel, se procede a retirarla de la carne.

✓ Preparación del líquido de gobierno

Se procede a preparar en una marmita una solución de agua con sal al 0.92% hasta que se encuentre hirviendo.

- Adición de líquido de gobierno.
- Control de peso.
- Exhausting. Las latas pasarán por un túnel exhaustor, el cual facilitará la creación del vacío y la eliminación del aire contenido a través de la adición de vapor de agua. El túnel deberá de mantenerse a una temperatura de 95-98°C.

✓ Sellado y codificación

Las latas se trasladarán a una máquina selladora y codificadora, la cual permitirá colocar el doble sello en los envases, además de colocar el lote, así como la fecha de envasado y de caducidad del producto.

✓ Inspección o control del sellado de lata.

✓ Lavado

Las latas ingresan a un lavador para limpiarlas del líquido de gobierno.

✓ Esterilizado y enfriado

Las latas son colocadas en carritos de metal y son trasladadas hacia una autoclave en donde se les realizará el tratamiento térmico a 115° C por 40 minutos. Tras finalizar el esterilizado, se añadirá agua potable y aire dentro de la misma autoclave para obtener un enfriamiento rápido hasta llegar a los 40 grados centígrados. Es crucial inspeccionar que los parámetros de tiempo y temperatura sean exactamente los establecidos.

✓ Inspección o control del producto terminado.

✓ Embalado:

Se colocan 48 latas de conserva de trucha por caja.

✓ Almacenado:

Se mantiene en almacén para el traslado a los clientes.

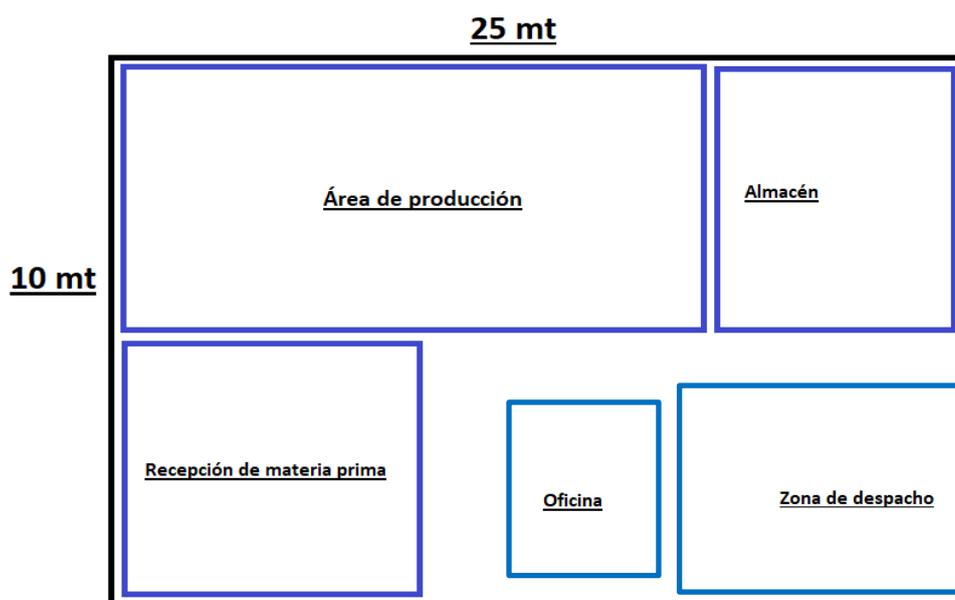
4.7.4 Instalaciones

Se ha definido que la zona de almacenamiento de la materia prima, la planta y las oficinas administrativas se ubiquen en la avenida Faucett 145 – Callao. Se considera la ubicación un punto estratégico cerca al terminal del Callao y a los distritos escogidos para la venta de nuestro producto. El local cuenta con las facilidades requeridas para las instalaciones: área de recepción, área de producción y despacho. Cuenta con los servicios básicos de agua y energía eléctrica, cerca de vías de transporte terrestre, aéreo y marítimo, acceso a proveedores, clientes y otros.

El local cuenta con una extensión de 250 m² y propone la siguiente distribución en una etapa inicial:

- ✓ Área de recepción de materia prima: 50m²
- ✓ Área de producción: 100 m²
- ✓ Oficinas administrativas: 10m²
- ✓ Almacén: 40m²
- ✓ Zona de despacho: 50m²

Figura 17. *Layout de instalaciones*



Fuente: Elaboración propia

4.7.5 Programación de las operaciones de la empresa

Se ha considerado que la productividad irá aumentando de año a año, iniciando una producción de 91 512 latas con una participación de 0.10%. Al quinto año, se planea llegar a un horizonte establecido con 0.15% de crecimiento y produciendo 215 686 latas como se muestra en la tabla 19.

Tabla 19. *Producción estimada de latas de trucha en conserva*

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
0.10%	0.11%	0.12%	0.13%	0.15%
91 512	112 613	136 364	166 972	215 686

Fuente: Elaboración propia

Realizar la programación de operaciones en función a la producción estimada:

Tabla 20. *Programación de operaciones para la producción*

Actividad	2021	2022	2023	2024	2025
Adquisición de equipos	X	-	-	-	-
Compra de insumos	T	T	T	T	T
Descongelado	T	T	T	T	T
Cocción	T	T	T	T	T
Limpieza y fileteado	T	T	T	T	T
Corte	T	T	T	T	T
Envasado	T	T	T	T	T
Adición de líquido de gobierno	T	T	T	T	T
Exhausting	T	T	T	T	T
Sellado	T	T	T	T	T
Lavado	T	T	T	T	T
Esterilizado y enfriado	T	T	T	T	T
Embalado	T	T	T	T	T
Almacenamiento	T	T	T	T	T
Capacitación a colaboradores	XX	XX	XX	XX	XX
Índice X: 1 vez por año XX: 2 veces por año T: Tantas veces como se requiera en la producción					

Fuente: Elaboración propia

✓ Herramientas y equipo

Para las actividades correspondientes a la gestión administrativa y los procesos de producción, se emplearán los siguientes equipos:

Tabla 21. *Maquinaria para usar en la operación*

Descripción	Cantidad	Costo unitario
Máquina de sellado	1	20 000.00
Máquina de escape de alimentos y exhausting	1	4 000.00
Laptop	1	2 500.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22. *Equipos para usar en la producción*

Descripción	Cantidad	Costo estimado
Balanza 300 kg	1	700.00
Congeladora	1	2 500.00
Horno industrial	1	5 000.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23. *Herramientas y útiles de limpieza para usar en la producción*

Descripción	Cantidad	Costo estimado
Carrito de almacén para carga	1	1 000.00
Mesa de fileteo	1	1 200.00
Cuchillo	5	200.00
Caja de cartón con litografiadas	1 000	2 000.00
Pallets de almacenaje	20	500.00
Útiles de aseo y otros	1	1 600.00

Fuente: Elaboración propia

✓ Determinar la materia prima e insumos

A continuación, se muestran los insumos y/o materia prima que se requiere en las actividades de producción:

Tabla 24. *Materiales e insumos para la producción*

Descripción	Cantidad	Costo estimado
Trucha (kilogramo)	11 897	166 552.01
Aceite de oliva (litro)	2 745	54 907.26
Sal (kilogramo)	128	642.41
Latas litografiadas (unidad)	91 512	45 756.05

Fuente: Elaboración propia

4.7.6 Actividades preoperativas

Dentro de las actividades preoperativas, se ha considerado los siguientes ítems en costos estimados:

Tabla 25. *Actividades preoperativas*

Descripción	Cantidad
Registro sanitario	200.00
Constitución de la empresa	800.00
Licencia municipal	500.00
Certificado de Defensa Civil	200.00

Fuente: Elaboración propia

4.7.7 Presupuesto de inversión y estimación de capital de trabajo

A continuación, se presenta el presupuesto de inversión:

Tabla 26. *Presupuesto de inversión*

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Total	2021
Inversión (infraestructura)				
Acondicionamiento para instalación de planta, oficina administrativa, zona de almacén y despacho	1	3 000.00	3 000.00	3 000.00
Construcción, oficina administrativa 10m ²	1	1 500.00	1 500.00	1 500.00
Implementación zona de limpieza y fileteo	1	2 000.00	2 000.00	2 000.00
Zona de envasado	1	2 000.00	2 000.00	2 000.00
Zona de almacén	1	1 500.00	1 500.00	1 500.00
Inversión (herramientas, maquinaria y equipo)				
Máquina de sellado	1	20 000.00	20 000.00	20 000.00
Máquina de escape de alimentos	1	4 000.00	4 000.00	4 000.00
Laptop	1	2 500.00	2 500.00	2 500.00
Congeladora	1	2 500.00	2 500.00	2 500.00
Horno industrial	1	5 000.00	5 000.00	5 000.00
Mesa de fileteo	1	1 200.00	1 200.00	1 200.00
Carrito de almacén para carga	1	1 000.00	1 000.00	1 000.00
Cuchillo	5	40.00	200.00	200.00
Balanza 300 kg.	1	1 000.00	1 000.00	1 000.00
Cajas de cartón con logo impreso	1 000	2.00	2 000.00	2 000.00
Pallets de almacenaje	20	25.00	500.00	500.00
Útiles de aseo y otros	1	1 600.00	1 600.00	1 600.00
Total			51 200.00	51 200.00

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 27, presentamos el presupuesto para el capital de trabajo:

Tabla 27. Presupuesto capital de trabajo

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Total	2021	2022	2023	2024	2025
Materia prima					5.46%	3.63%	2.51%	2.14%
Trucha (kilogramo)	11 897	14.00	2 336 620.20	166 552.01	365 609.41	442 357.03	555 627.18	806 474.56
Aceite de oliva (litro)	2 745	18.00	497 988.49	49 416.53	94 013.85	100 366.72	112 796.49	141 394.89
Sal (kilogramo)	128	4.00	7 210.14	513.93	1 128.17	1 364.99	1 714.51	2 488.55
Lata litografiada (unidad)	91 512	0.46	424 212.42	42 095.56	80 085.87	85 497.58	96 085.90	120 447.50
			3 266 031.24	258 578.04	540 837.30	629 586.32	766 224.08	1 070 805.50
Mano de obra								
Lavado y fileteado	2	2 678.34	207 193.11	37 496.73	39 371.57	41 340.15	43 407.15	45 577.51
Corte								
Envasado								
Preparación del líquido de gobierno								
Sellado	1	1 339.17	103 596.11	18 748.37	19 685.78	20 670.07	21 703.58	22 788.76
Control de calidad								
Embalado								
Almacén/despacho								
			310 789.67	56 245.10	59 057.35	62 010.22	65 110.73	68 366.27
Total			3 576 820.91	314 823.14	599 894.65	691 596.54	83 334.81	1 139 171.77

Fuente: Elaboración propia, factor de crecimiento tomado con la inflación proyectada al 2025 (Statista, 2022); Anexo 8

4.8 Plan de recursos humanos

4.8.1 Objetivos

Objetivo general:

- ✓ Desarrollar el plan de recursos de la empresa GEBIPES S.A.C.

Objetivos específicos:

- ✓ Proponer la estructura organizacional.
- ✓ Proponer los cargos y perfiles.
- ✓ Desarrollar la estrategia de recursos humanos.
- ✓ Desarrollar el presupuesto de remuneraciones y gastos de personal.

4.8.2 Estructura organizacional

A continuación, presentamos el organigrama de Gebipes S.A.C:

Figura 18. Organigrama de GEBIPES S.A.C.



Fuente: Elaboración propia

4.8.3 Cargos, requerimientos y perfiles

En el siguiente cuadro (28) se plantea la necesidad de personal, en concordancia con el organigrama propuesto por el inicio de las operaciones. Asimismo, se solicitará los servicios externos de contabilidad, seguridad y limpieza.

Tabla 28. Cuadro de necesidad de personal – Organigrama inicial

Área	Cargo	Cantidad	Contratación
			Temporal
Gerencia General	Gerente general	1	x
Área de administración y finanzas	Jefe de administración y finanzas	1	x
Área de operaciones	Jefe de operaciones	1	x
Área de operaciones	Operarios	3	x
Área comercial	Jefe de marketing y ventas	1	x
Área comercial	Asistente de ventas y marketing	1	x
Área comercial	Vendedor	1	x

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29. Cuadro de personal externo

Servicio Externo	
Personal	Externo
Contador	x
Seguridad y limpieza	x

Fuente: Elaboración propia

En detalle, mostraremos las funciones y actividades a realizar por cada puesto requerido:

Tabla 30. Descripción y perfil del gerente general

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	
1. IDENTIFICACIÓN	
- Nombre del puesto:	Gerente general
- Área a la que pertenece:	Gerencia General
- Cargo del jefe directo:	Socios accionistas
2. FUNCIÓN GENERAL	
Planear, encaminar, conducir el trabajo de la empresa para el logro de sus objetivos estratégicos.	
3. FUNCIONES ESPECÍFICAS	
Organizar la estructura de la empresa Dirigir la empresa, tomar decisiones Representar a la empresa Presentar los presupuestos anuales	
4. SUPERVISIÓN (personal a cargo)	
Jefes de las áreas de operaciones, comercial y administración	
5. CONDICIONES DE TRABAJO	
- Lugar físico:	GEBIPES S.A.C. - Callao
- Horario:	9 a.m. a 6 p.m.
- Remuneración:	S/ 5 000.00
6. PERFIL DEL PUESTO	
- Estudios:	Administrador de empresas, ingeniero industrial
- Especialización:	Maestría en administración y/o negocios
- Experiencia en el puesto:	5 años o más en puestos de jefatura
- Conocimientos	Conocimiento del mercado, logística y producción
- Competencias	Liderazgo y empatía

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 31. Descripción y perfil del jefe de operaciones

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	
1. IDENTIFICACIÓN	
- Nombre del puesto:	Jefe de operaciones
- Área a la que pertenece:	Operaciones
- Cargo del jefe directo:	Gerencia general
2. FUNCIÓN GENERAL	
Planificar, velar, controlar, las funciones de operaciones de la empresa.	
3. FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<p>Monitorear los procesos de producción y control de calidad de la empresa.</p> <p>Mejora continua de los procesos operativos.</p> <p>Controlar y supervisar los despachos y operaciones logísticas.</p>	
4. SUPERVISIÓN (personal a cargo)	
Asistente de operaciones / Operarios	
5. CONDICIONES DE TRABAJO	
- Lugar físico:	GEBIPES S.A.C. - Callao
- Horario:	9 a.m. a 6 p.m.
- Remuneración:	S/ 2 500.00 mensuales
6. PERFIL DEL PUESTO	
- Estudios:	Ingeniero industrial, ingeniero marino, ingeniero industrial.
- Especialización:	Maestría o especialización a fines al cargo
- Experiencia en el puesto:	3 años o más en puestos de jefatura
- Conocimientos	Conocimiento del mercado, logística y producción
- Competencias	Liderazgo y empatía

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32. Descripción y perfil del jefe de ventas

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	
1. IDENTIFICACIÓN	
- Nombre del puesto:	Jefe de ventas y marketing
- Área a la que pertenece:	Comercial y Marketing
- Cargo del jefe directo:	Gerente general
2. FUNCIÓN GENERAL	
Velar por el cumplimiento de las metas de las ventas anuales.	
3. FUNCIONES ESPECÍFICAS	
Afianzar la cartera de clientes Buscar nuevos mercados Diseñar las estrategias de marketing de la empresa	
4. SUPERVISIÓN (personal a cargo)	
Ejecutivo de ventas	
5. CONDICIONES DE TRABAJO	
- Lugar físico:	GEBIPES S.A.C. - Callao
- Horario:	9 a.m. a 6 p.m.
- Remuneración:	S/ 2 500.00 mensuales
6. PERFIL DEL PUESTO	
- Estudios:	Marketing, administrador de empresas.
- Especialización:	Negocios internacionales
- Experiencia en el puesto:	3 años o más en puestos operativos de producción.
- Conocimientos	Cartera de clientes, mercado pesquero
- Competencias	Integridad, ética, negociador.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 33. Descripción y perfil del jefe administración y finanzas

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	
1. IDENTIFICACIÓN	
- Nombre del puesto:	Jefe de administración y finanzas
- Área a la que pertenece:	Administración y Finanzas
- Cargo del jefe directo:	Gerente general
2. FUNCIÓN GENERAL	
Velar por el cumplimiento de las metas de las ventas anuales.	
3. FUNCIONES ESPECÍFICAS	
Consolidación de estados financieros. Supervisión de contador externo. Apoyo en la confección del plan estratégico.	
4. SUPERVISIÓN (personal a cargo)	
Contador y otros	
5. CONDICIONES DE TRABAJO	
- Lugar físico:	GEBIPES S.A.C. - Callao
- Horario:	9 a.m. a 6 p.m.
- Remuneración:	S/ 2 500.00 mensuales
6. PERFIL DEL PUESTO	
- Estudios:	Contador, administrador, economista o ingeniería industrial.
- Especialización:	Finanzas y administración
- Experiencia en el puesto:	3 años o más en puestos operativos de producción.
- Conocimientos	KPI, indicadores financieros, contabilidad.
- Competencias	Integridad, ética, negociador.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 34. Descripción y perfil del vendedor

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	
1. IDENTIFICACIÓN	
- Nombre del puesto:	Ejecutivo de ventas
- Área a la que pertenece:	Comercial y Marketing
- Cargo del jefe directo:	Jefe de ventas
2. FUNCIÓN GENERAL	
Optimizar el resultado de las ventas para lograr aumentar los ingresos de la compañía.	
3. FUNCIONES ESPECÍFICAS	
Planificar las estrategias de venta que implementará la empresa o corporación. Realizar la negociación de las condiciones y los términos de los contratos	
4. SUPERVISIÓN (personal a cargo)	
No aplica	
5. CONDICIONES DE TRABAJO	
- Lugar físico:	GEBIPES S.A.C. - Callao
- Horario:	9 a.m. a 6 p.m.
- Remuneración:	S/ 1 200.00 mensuales
6. PERFIL DEL PUESTO	
- Estudios:	Administrador de empresas, contabilidad
- Especialización:	Diplomados, especializaciones.
- Experiencia en el puesto:	3 años o más en puestos operativos de producción.
- Conocimientos	Gestión de venta en empresas pesqueras
- Competencias	Integridad, proactividad

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35. Descripción y perfil de operarios

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	
1. IDENTIFICACIÓN	
- Nombre del puesto:	Operario
- Área a la que pertenece:	Área de operaciones
- Cargo del jefe directo:	Jefe de operaciones
2. FUNCIÓN GENERAL	
Producir y preparar los equipos de proceso para ser utilizados en el proceso productivo.	
3. FUNCIONES ESPECÍFICAS	
Supervisar la operación y mantenimiento de los equipos para la producción. Control de entradas y salidas de los insumos, materiales y otros.	
4. SUPERVISIÓN (personal a cargo)	
No aplica	
5. CONDICIONES DE TRABAJO	
- Lugar físico:	GEBIPES S.A.C. - Callao
- Horario:	9 a.m. a 6 p.m.
- Remuneración:	S/ 930.00 mensuales
6. PERFIL DEL PUESTO	
- Estudios:	Técnico en producción
- Especialización:	Cursos y especializaciones
- Experiencia en el puesto:	2 años o más en puestos operativos de producción.
- Conocimientos	Procesos de producción
- Competencias	Integridad, proactividad

Fuente: Elaboración propia

4.8.4 Procesos de recursos humanos

A continuación, desarrollaremos el proceso de recursos humanos para la contratación de los colaboradores:

Figura 19. *Procesos de recursos humanos*



Fuente: Elaboración propia

- ✓ **Reclutamiento:** Se considera el tamaño de la empresa y se buscarán un enfoque mixto; es decir, se busca promover a los colaboradores de mejor desempeño y calificación que cumplan requisitos del perfil solicitado y los externos con solicitudes en LinkedIn, referenciándonos en las universidades e institutos aledaños.
- ✓ **Selección:** Luego de evaluar las hojas de vida de los postulantes, este proceso lo hará directamente el jefe de área solicitante, basándose en los perfiles de puestos definidos para este fin. La evaluación de la terna final será evaluada conjuntamente con los socios y el jefe inmediato, finalizando con el perfil aceptado y complementado por los documentos de rigor solicitados, poniendo énfasis en la parte policial, legal y sanitario.
- ✓ **Contratación:** La parte contractual será reforzada y complementada por el contrato formal, especificando el puesto, las generalidades en las funciones, el sueldo a percibir y el tiempo de contrato. Este, a su vez, se renovará cada tres meses hasta por 5 años según ley o decisión de la empresa.

- ✓ Capacitación: Nuestra empresa contará con las capacitaciones y necesarias, solicitadas por el jefe inmediato, siendo un punto fundamental la mejora del conocimiento de nuestros colaboradores. Depende del tiempo, tema y capacitadores se elaborará un plan acorde de capacitaciones, siendo en promedio 4 anuales y 2 en menor promedio.
- ✓ Evaluación: Este punto se realizará cada 2 meses, con métricas y conversaciones con el colaborador y jefe inmediato. Ello nos servirá como toma de decisión para una renovación de contrato futura y seguir con el vínculo laboral.

4.8.5 Presupuesto de remuneraciones y gastos de personal

La empresa GEBIPES S.A.C. iniciará sus operaciones con un organigrama donde se indican las áreas necesarias con la actividad de la empresa. Se indica puestos de trabajo para el gerente general, jefe de producción, jefe de ventas, vendedor, operarios. Adicionalmente, se contratará la asesoría externa de un contador y seguridad y limpieza.

En la tabla 36, mostramos planilla mensual de sueldos para el primer año. La estructura de cargos se dará en base a encargaturas y presupuesto de la empresa.

Tabla 36. *Planilla de la empresa*

Puesto	Sueldo básico	EsSalud	Asignación familiar	CTS	Gratificación
Gerente general	5 000.00	450.00	93.00	416.50	833.33
Jefe de operaciones	2 500.00	225.00	93.00	208.25	416.67
Jefe de administración y finanzas	2 500.00	225.00	93.00	208.25	416.67
Jefe de marketing y ventas	2 500.00	225.00	93.00	208.25	416.67
Asistente de ventas y marketing	1 500.00	135.00	93.00	124.95	250.00
Vendedor	1 200.00	108.00	93.00	99.96	200.00
Operario	2 790.00	251.10	93.00	232.41	465.00
Total	17 990.00	1 619.10	837.00	1 498.57	2 998.33
Total planilla mes	24 943.00				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 37. *Gastos por servicios de terceros o externos*

Servicio externo		
Personal	Externo	Gasto
Contador	x	1 000.00
Seguridad y limpieza	x	930.00
Gasto mensual		1 930.00
Servicio Externo anual		23 160.00

Fuente: Elaboración propia

4.8.6 Cuidado del medio ambiente

Este punto de suma importancia para los socios, ya que se debe estar a la vanguardia de los modelos de cuidado del medio ambiente. Por eso, estamos comprometidos con las políticas de cuidado de las áreas naturales. Para esto, GEBIPES S.A.C. propone:

- ✓ Capacitación de los modelos de gestión de las normas sobre cuidado del medio ambiente.
- ✓ Colocar en los puntos estratégicos, tachos de desperdicio con indicación en sus rótulos del producto o deshecho a depositar.

Figura 20. *Separación o segregación de residuos*

Fuente: Eco Architect (2019) / NTP 900.058.2019

- ✓ Determinar en el área productiva que los saldos de materia prima no utilizada en la producción de las conservas o en desuso sean debidamente comercializadas para el uso alternativo en la preparación de alimentos para animales.

4.9 Plan financiero

4.9.1 Datos y políticas

- ✓ Datos:
 - Horizonte de evaluación: Se proyecta trabajar en base a 5 años.
 - Precio de venta: Iniciaremos con precio de S/ 8.50 por lata de 180g como estrategia de penetración. Se proyecta que al quinto año se esté con un precio de S/10.50 por lata de 180 g, precio promedio en el mercado actual.
 - Estimamos una producción de:
 - Primer año: 91 512 latas.
 - Segundo año: 112 613 latas.
 - Tercer año: 136 364 latas.
 - Cuarto año: 166 972 latas.
 - Quinto año: 215 686 latas.

Las cantidades están proyectadas en función del crecimiento de la demanda de conservas de trucha y alcance del mercado.

- ✓ Políticas financieras: La fuente de financiamiento será al 100% capital de los inversionistas.

4.9.2 Presupuesto de inversión

A continuación, se muestran los costos o niveles de inversión requeridos para el proyecto. El detalle se encuentra en la parte correspondiente a los anexos.

Tabla 38. *Niveles de inversión requerido*

Descripción	Monto
Activo tangible	
Infraestructura	10 000.00
Herramientas y equipos	41 200.00
	51 200.00
Activo intangible	
Marca y patente	535.00
	535.00
Costos preoperativos	
Registro sanitario	200.00
Constitución de la empresa	800.00
Licencia municipal	500.00
Certificado de Defensa Civil	200.00
	1 700.00
Capital de trabajo primer mes	
Materia prima e insumos	26 235.26
Gestión administrativa	5 947. 51
	32 182.77
Total inversión	85 617.77

Fuente: Elaboración propia

4.9.3 Estructura del financiamiento

Este se realizará con financiamiento propio.

Tabla 39. *Estructura de financiamiento*

Descripción	Porcentaje
Accionista 1	50%
Accionista 2	50%
Financiamiento externo	-
Total	100%

Fuente: Elaboración propia.

4.9.4 Presupuestos y punto de equilibrio

Se ha considerado lo siguiente:

4.9.5 Presupuesto de costos

A continuación, se muestran los presupuestos relacionados a la operación de Gebipes SAC: costos de producción, gastos administrativos, gastos de ventas y gastos por depreciación.

- ✓ Presupuesto de costo de producción

Tabla 40. *Costos de producción*

Costos de producción directos					
Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Materia prima e insumos	258 578.04	540 837.30	629 586.32	766 224.08	1 070 805.50
Mano de obra	56 245.10	59 057.35	62 010.22	65 110.73	68 366.27
Costos de producción indirectos					
Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Servicios de despacho	18 000.00	18 900.00	19 845.00	20 837.25	21 879.11
Total	332 823.14	618 794.65	711 441.54	852 172.06	1 161 050.88

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 41. *Gastos de administración*

Gastos administrativos					
Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Gastos administrativos					
Materiales de oficina	2 400.00	2 424.00	2 448.24	2 472.72	2 497.45
Internet	900.00	1 000.00	1 000.00	1 000.00	1 000.00
Planilla y externos	316 116.91	325 600.41	335 368.43	345 429.48	355 792.36
Alquiler planta y oficina	42 000.00	48 000.00	54 000.00	66 000.00	72 000.00
Luz	7 200.00	7 344.00	7 490.88	7 640.70	7 793.51
Agua	4 800.00	4 896.00	4 993.92	5 093.80	5 195.67
Total	401 556.21	418 247.89	435 154.45	458 385.27	475 950.03

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 42. *Gastos de ventas y marketing*

Concepto	2021	2022	2023	2024	2025
Publicidad Medidos Digitales	5 000.00	5 000.00	4 000.00	3 000.00	2 000.00
Degustación	4 000.00	3 000.00	2 000.00	-	-
Promociones	5 000.00	5 000.00	4 000.00	3 000.00	2 000.00
Estrategia de precio de introducción	22 878.02	-	-	-	-
Merchandising	5 000.00	4 000.00	2 000.00	1 000.00	-
Total	41 878.02	17 000.00	12 000.00	7 000.00	4 000.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 43. *Gastos de depreciación*

Depreciación de planta					
Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Instalación e infraestructura	425.00	425.00	425.00	425.00	425.00
Herramientas y equipos	4 120.00	4 120.00	4 120.00	4 120.00	4 120.00
Subtotal	4 545.00				
Depreciación gestión operativa					
Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Oficina administrativa	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00
Computadoras	1 000.00	1 000.00	1 000.00	1 000.00	1 000.00
Intangibles	53.50	53.50	53.50	53.50	53.50
Subtotal	1 128.50				
Total	5 673.50				

Fuente: Elaboración propia.

✓ Presupuesto de ingresos

Con relación a la proyección de ingresos provenientes de la venta de la trucha en conserva, se ha considerado el precio de venta de S/ 8.50 por unidad de lata en el primer año, llegando a S/ 10.00 en el quinto año, así como el aumento progresivo de la producción.

Tabla 44. *Ingresos por ventas*

Ingresos por ventas	2021	2022	2023	2024	2025
Producción de trucha en conserva (latas)	91 512	112 613	136 364	166 972	215 686
Precio por lata	8.50	8.50	9.00	9.50	10.00
Total	777 852.82	957 210.62	1 227 277.10	1 586 237.23	2 156 856.59

Fuente: Elaboración propia.

✓ Punto de equilibrio

En el análisis del punto de equilibrio se emplean los costos fijos y costos variables que intervienen en los procesos de producción. Estos se presentan en la tabla 43:

Tabla 45. *Costos fijos y costos variables*

Costos fijos					
Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Gastos administrativos	419 556.21	437 147.89	454 999.45	479 222.52	497 829.14
Gastos de ventas y marketing	41 878.02	17 000.00	12 000.00	7 000.00	4 000.00
	461 434.23	454 147.89	466 999.45	486 222.52	501 829.14
Costos variables					
Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Materia prima e insumos	258 578.04	540 837.30	629 586.32	766 224.08	1 070 805.50
Mano de obra	56 245.10	59 057.35	62 010.22	65 110.73	68 366.27
	314 823.14	599 894.65	691 596.54	831 334.81	1 139 171.77
Total	776 257.37	1 054 042.54	1 158 595.99	1 317 557.33	1 641 000.91

Fuente: Elaboración propia.

La fórmula que se ha usado para determinar el punto de equilibrio es la siguiente:

$$Q = \frac{CF}{P - CVu}$$

Donde:

CF = costo fijo = S/ 461 434.23

P = Precio de venta unitario = S/ 8.5

CVu = Costo variable unitario = Costo variable/Unidades vendidas = S/ 3.44

Para el año uno, el punto de equilibrio será el siguiente:

Tabla 46. *Cálculo del punto de equilibrio*

Punto de equilibrio	
CF	461 434.23
P	8.5
CV	314 823.14
UV	91 512
CVu	3.44
Punto de equilibrio / unids.	91 197
Punto de equilibrio / soles	313 738.37

Fuente: Elaboración propia

El resultado muestra que necesitaremos vender, en el año uno, al menos 91 197 latas de trucha en conserva para que nuestros ingresos sean iguales a los costos de producción.

4.9.6 Estados financieros y flujo de caja

A continuación, se muestra el estado de ganancias y pérdidas con el resumen de ingresos y gastos por periodos anuales. Esto nos permite tener una mejor visión de la situación económica de GEBIPES S.A.C.

- ✓ Estado de situación actual

Tabla 47. Estado de ganancias y pérdidas

Estado de ganancias y pérdidas					
Concepto	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	777 852.82	957 210.62	1,227 277.10	1 586 237.23	2 156 856.59
Costo de venta	-332 823.14	-618 794.65	-711 441.54	-852 172.06	-1 161 050.88
Utilidad bruta	445 029.68	338 415.97	515 835.56	734 065.17	995 805.71
Gastos administrativos	-401 556.21	-418 247.89	-435 154.45	-458 385.27	-475 950.03
Gastos de ventas	-41 878.02	-17 000.00	-12 000.00	-7 000.00	-4 000.00
Depreciación	-5 673.50	-5 673.50	-5 673.50	-5 673.50	-5 673.50
Utilidad operativa	-4 078.05	-102 505.42	63 007.62	263 006.40	510 182.18
Impuestos	1 203.03	-	-18 587.25	-77 586.89	-150 503.74
Utilidad neta	-2 875.03	-102 505.42	44 420.37	185 419.51	359 678.44

Fuente: Elaboración propia.

✓ Flujo de caja proyectado

A continuación, se muestran los flujos de caja económico y el acumulado:

Tabla 48. Estado de flujo de caja

Estado de flujo de caja						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		777 852.82	957 210.62	1 227 277.10	1 586 237.23	2 156 856.59
Egresos		-				
Costos de venta		-332 823.14	-618 794.65	-711 441.54	-852 172.06	-1 161 050.88
Gastos administrativos		-401 556.21	-418 247.89	-435 154.45	-458 385.27	-475 950.03
Gastos de ventas		-41 878.02	-17 000.00	-12 000.00	-7 000.00	-4 000.00
Gastos preoperativos	-1 700.00					
Inversiones	-51 735.00					
Capital de trabajo	-32 182.77					
Saldos antes de impuestos	-85 617.77	1 595.45	-96 831.92	68 681.12	268 679.90	515 855.68
Impuesto a la renta	-	1 203.03	-	-18 587.25	-77 586.89	-150 503.74
Flujo de caja económico	-85 617.77	2 798.47	-96 831.92	50 093.87	191 093.01	365 351.94
Flujo de caja acumulado	-85 617.77	-82 819.30	-179 651.22	-129 557.35	61 535.66	426 887.59

Fuente: Elaboración propia.

✓ Balance general

A continuación, se muestra el estado de situación financiera de GEBIPES S.A.C. al último día del primer año de operación:

Tabla 49. Balance general

Balance general		
Concepto	Año 0	Año 1
Activo		
Activo corriente		
Caja y bancos	32 182.77	32 400.49
Total activo corriente	32 182.77	32 400.49
Activo no corriente		
Inmuebles, maquinaria y equipo	51 200.00	51 200.00
Depreciación acumulada	-	-5 673.50
Activos intangibles	535.00	535.00
Amortización acumulada	-	-
Total activo no corriente	51 735.00	46 061.50
Otros activos		
Costos preoperativos	1 700.00	1 700.00
Total otros activos	1 700.00	1 700.00
Total activo	85 617.77	82 742.74
Pasivo		
Pasivo corriente	-	-
Total pasivo	-	-
Patrimonio neto		
Capital social	85 617.77	85 617.77
Resultados acumulados	-	-2 875.03
Total patrimonio neto	85 617.77	82 742.74
Total pasivo y patrimonio neto	85 617.77	82 742.74

Fuente: Elaboración propia.

4.9.7 Evaluación financiera

El análisis financiero (VAN y TIR) se hará en un periodo de 5 años. Para ello, se traerán los flujos de caja al valor presente. Además, se ha hecho un cálculo del período de recuperación de la inversión (PR).

Asimismo, se ha aplicado una tasa de descuento o costo de oportunidad igual al 21%, el valor mínimo de rentabilidad que esperan los accionistas que se ha indicado dentro de sus objetivos estratégicos. Con esta variable, se obtienen los siguientes valores para el VAN, TIR y PR.

Tabla 50. Cálculo del VAN, TIR, PR

Año	Flujo de caja	Valor presente	Saldo actualizado
0	-85 617.77	-85 617.77	-85 617.77
1	2 798.47	2 312.79	-83 304.98
2	-96 831.92	-66 137.51	-149 442.49
3	50 093.87	28 276.68	-121 165.81
4	191 093.01	89 146.30	-32 019.51
5	365 351.94	140 858.99	108 839.48
VAN		108 839.48	
TIR	40.83%		
PR			3.8
Tasa de descuento	21%		

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el VAN es positivo (S/ 108 839.48) y que la TIR es 40.83% mayor que la tasa de descuento o costo de oportunidad 21%. Por tanto, se puede indicar que el proyecto genera rentabilidad.

En cuanto al periodo de recuperación (PR), se observa que es de aproximadamente 4 años, lo cual se considera rentable tomando en cuenta el horizonte de evaluación del proyecto que es de 5 años.

4.9.8 Análisis de sensibilidad y planes de contingencia

En el caso de nuestro plan de negocios, la variable crítica y volátil es el precio del producto. El análisis de sensibilidad se realizó en base a esta variable, los cálculos se han trabajado en base a tres posibles realidades: el pesimista, donde consideramos un precio menor del 3% (S/ 8.25); el neutral, donde el precio es el proyectado (S/ 8.5); y el optimista, donde el precio es incrementado en un 3% proyectándose en (S/ 8.76).

Tabla 51. *Análisis de sensibilidad: VAN, TIR y escenarios*

Escenario	VAN	TIR
3% menos en precio del producto	18,684.8	24.26%
Valor actual o proyectado	108,839.5	40.83%
3% más en precio del producto	186,185.8	55.68%

Fuente: Elaboración propia.

Con la variación de -3% en el precio base, nuestro VAN es positivo S/ 18 648.8 y la TIR 24% y con la variación del precio a +3%, nuestro VAN mejora sustancialmente a S/ 186,185.8 y la TIR es 55.68% de igual forma, reportando en ambos escenarios un mayor costo de oportunidad al planteado 21%. Cabe señalar que para el cálculo de sensibilidad se trabajó en base al PBI 2022 3.6% (Blomberg en línea, 2022) , para nuestro caso de estudio 3%.

4.9.9 Plan de contingencias

Tabla 52. *Plan de contingencias*

Posibles Contingencias	Solución
Reducción de precios competidores.	Evaluar la producción de productos con manufactura <i>low cost</i> .
Costos de manufactura en exceso.	Negociar con los proveedores órdenes de compra abiertas de tal forma que los precios sean constantes.
Proyecciones de ventas no alcanzadas.	Se revisará mensualmente el registro y provisión de las ventas, realizando una campaña con mejores facilidades de pago.
Dificultades para el abastecimiento de materia prima.	Proyectar un inventario que permita cubrir los meses de desabastecimiento.
Altos costos de innovación y desarrollo para mantenerse competitivo.	Buscar alianzas con el Estado por medio de su apoyo a las Mypes (Produce).

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, este proyecto tiene rentabilidad, por lo cual es factible llevarlo a cabo con la esperanza de generar ganancia a los inversionistas, así como trabajo digno en Lima y sus alrededores. Este negocio también puede convertirse en un acto inspirador para otros inversionistas en la zona.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- ✓ La trucha, pescado azul de agua dulce, como factor y motor de crecimiento nacional, está revolucionando los mercados internos, potenciándose en su valor nutricional y proteico.
- ✓ La amenaza de la coyuntura político-social en el Perú es de carácter reservado. Seguir sin soluciones claras y transparentes, puede afectar al mercado de alimentos de la materia prima y, a su vez, en el precio final de la trucha.
- ✓ Existe un público consumidor cautivo y con ganas de adquirir mejoras en las conservas del mercado. Se verifica en la encuesta (anexos P-3) que 124 personas respondieron que no probaron trucha (en sus diferentes presentaciones) en casi un año, representando un 83% de encuestados.
- ✓ Nuestra propuesta estratégica es de suma importancia en un mercado tan volátil y creciente como el peruano. Por eso, se debe manejar nuevos sistemas de calidad para contrarrestar el ingreso de productos importados, especialmente los asiáticos y otros de la región.
- ✓ El plan de marketing se basa especialmente en las redes sociales y la interacción con nuestros clientes. Claramente es demostrable que un sistema o gestión de clientes fidelizará la cartera y potenciará los mercados donde penetre GEBIPES S.A.C.
- ✓ Las operaciones de la empresa están contempladas en el crecimiento paulatino y constante. Resulta vital el compromiso de adecuarnos a las normas y procedimientos de producción y calidad de la materia prima con el fin de satisfacer y respetar conceptos generales de organoléptica del pescado.
- ✓ La organización de GEBIPES S.A.C. se diseña como un fundamental eje de mejora al potencial humano, mejorando en aspectos como desarrollo personal y social. Por eso, se resalta la importancia de contar con una organización personal acorde a nuestros objetivos y plan estratégico.

- ✓ Se concluye que el VAN de esta inversión es positivo (S/ 108 839.48) y la TIR (40.83%) es mayor que la tasa de descuento o costo de oportunidad del 21%, por lo que podemos indicar que el proyecto genera rentabilidad y resulta viable. A su vez, nos da como respuesta que este negocio todavía no tiene la explotación necesaria.

5.2 Recomendaciones

- ✓ El resultado del desarrollo del presente plan es una interesante propuesta para futuros productos innovadores. Esto se dará con la mejora, innovación y desarrollo de los planes estratégicos de los socios.
- ✓ Confeccionar una lista de por lo menos tres productores de trucha y desarrollar planes de acción de mejora, considerando la parte de organoléptica y calidad de la materia prima.
- ✓ Se debe respetar un año los costos fijos por lo menos con la finalidad de mitigar la futura subida de precios de las materias primas en particular de la trucha.
- ✓ De acuerdo a la encuesta realizada, el 100% de los encuestados (anexos-P12), respondieron que la empresa debería implementar los tips de cocina para el producto. Asimismo, se debería implementar en la web y en las etiquetas que recubren las latas.
- ✓ Desarrollar en el lapso no menor de dos años las estrategias de ingreso de otros productos e ingreso a otras zonas de Lima metropolitana.
- ✓ Se sugiere seguir implementando y mejorando el presente plan, ya que el mercado es cambiante con ingresos de nuevos productos importados en presentaciones diferentes.
- ✓ Seguir y mejorar los costos de producción y calidad, y las estrategias de negocios con los productores y cadenas de valor logísticos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, J. (2021). Estudio de prefactibilidad de la producción y comercialización de conserva de filete de trucha en salmuera en Lima metropolitana aplicando herramientas de calidad. Tesis de maestría, PUCP.
- Apeim. (2018). Niveles socioeconómicos 2018.
<http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2018/12/NSE-2018-Web-Apeim-2.pdf>
- Apeim. (2019). Niveles socioeconómicos.
<http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/12/NSE-2019-Web-Apeim-2.pdf>
- Apeim. (2020). Niveles socioeconómicos 2020.
<http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/12/NSE-2020-Web-Apeim-2.pdf>
- Apeim. (2021). Niveles socioeconómicos 2021
<http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2021/12/NSE-2021-Web-Apeim-2.pdf>
- Arias, A. y Quinatoa, Q. (2015). Diseño de un plan de marketing para la comercialización y distribución de truchas en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi. Tesis de grado, Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Arrieta, E. y Barios, P. (2019). Plan de negocio: Creación de una empresa productora y comercializadora de Tilapia roja en el municipio de Sincelejo. Tesis de maestría, Pontificia Universidad Javeriana.
- Ayala, S. y Torres, L. (2018). Plan para la creación de una empresa de diseño y confección de ropa juvenil femenina, especializada en blusas y comercializadas mediante una plataforma digital. Tesis de grado, Universidad Católica de Colombia.
- BCRP Data (2021). Banco Central de Reserva del Perú, Gerencia Central de Estudios Económicos.
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/>
- Bravo, F. (2021). Comercio electrónico. Ecommercenews.
<https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2020/problemas-compras-compras-online-lima.html>
- Centro Nacional de Plan Estratégico (Ceplan) (2021). Plan Bicentenario: el Perú

hacia el 2021.

https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-bicentenario-el-peru-hacia-el-2021/

Chicaiza, N. (2015). Proyecto para la creación de una microempresa de producción y comercialización de truchas al frío y termo selladas para hosterías y restaurantes a ser distribuidas en la provincia de Ibabura. [Trabajo de grado, Universidad Central del Ecuador]. Repositorio.

<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7411/3/T-UCE-0003-AE006-2015.pdf>

Curonisy, Y. y Pastén, J. (2016). Plan de negocio para la comercialización de gamitana en supermercados y restaurantes de Lima. [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio.

https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1843/Yanitza_Tesis_Maestria_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

D'Alessio, F. (2017). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia. Pearson.

Eco Architect (2019). Gestión de residuos sólidos: Tarea de todos.

<https://ecoarchitect.com/gestion-de-residuos-solidos-tarea-de-todos>.

El Peruano. (2016). Normas legales.

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/reglamento-de-la-ley-n-29337-ley-que-establece-disposicion-anexo-ds-n-001-2021-produce-1921532-1/>

El Peruano (2015). Normas legales. Sanipes.

http://www.sanipes.gob.pe/archivos/biblioteca/N_8_DL_1195_Ley_General_de_Acuicultura.pdf<https://nielseniq.com/global/es/insights/report/2016/el-49-por-ciento-de-los-peruanos-sigue-dietas-bajas-en-grasa/>

FAO. (2020a). El estado mundial de la pesca y la acuicultura. La sostenibilidad en acción.

<http://www.fao.org/3/ca9231es/CA9231ES.pdf>

FAO (2020b). Guía básica cambio climático pesca y acuicultura.

<http://www.fao.org/documents/card/en/c/cb1598es>

Fleitman, J. (2016). Cómo elaborar un plan de negocios. comerciohispano.com

https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.3.pdf

- Fuentes, D. (2014). Producción y comercialización de truchas para el mercado de Ibarra. <https://es.slideshare.net/fuertesd/comercializacion-truchasmercadoibarra>.
- Horacio, O. (2011). Marketing: plan para emprendedores. Nobuko. <https://elibro.net/es/lc/ucss/titulos/77113>
- INEI (2016). Efectos de la migración interna sobre el crecimiento y estructura demográfica 2012-2017. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1732/libro.pdf
- INEI. (2016). Censo Nacional de mercados de abastos 2016. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1448/libro.pdf
- INEI. (2017). Perfil Socio demográfico de los distritos fronterizos. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1753/
- INEI. (2019). Pesca. Principales indicadores del sector pesquero. <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/fishing>
- IPAC. Acuicultura. (2017). La responsabilidad social en la cadena de valor de la pesca y la acuicultura es una pieza clave para garantizar el futuro sostenible del sector. http://www.ipacuicultura.com/recursos/AUDUN_LEM_FAO.pdf
- Lavalle, A. (2017). Análisis financiero. Digital UNID. <https://elibro.net/es/lc/ucss/titulos/41183>.
- La Cámara (2020), Revista Digital de la Cámara de Comercio de Lima: <https://lacamara.pe/importacion-de-conservas-y-alimentos-preparados>
- León, R. (2018). Análisis de la rentabilidad económica de la producción y comercialización de truchas (*Oncorhynchus mikiss*) en el distrito de Congalla. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Huancavelica]. Repositorio. <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/3001>.
- Luna, A. (2016). Plan estratégico de negocios. Patria. <https://elibro.net/es/lc/ucss/titulos/40472>.
- Malhotra, N. (2008) Investigación de mercados. Pearson.
- Ministerio de la Producción. (2016). Censo Nacional de Mercados de Abastos (Cenama), 2016.

<https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/censos-y-encuestas/mercado-de-abasto>.

Ministerio de la Producción. (2020). Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos (Ogeiee)

<https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/oficinageneral/quienes-somos/itemlist/category/36-ogeiee>

Moyano, L (2015). Plan de Negocios. Macro.

Mullins, J., Walker, O. y Boyd, H. (2013). Marketing. The McGraw-Hill Companies.

Organismo Nacional de Sanidad Pesquera (Sanipes). (2020).

<https://www.gob.pe/sanipes>

Produce y Ministerio de la Producción. (2020). Anuario estadístico de pesca y acuicultura-2020. <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oeedocumentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/1001-anuario-estadistico-pesquero-y-acuicola-2020>

Programa Nacional de Innovación en Pesca y Acuicultura. (Pnipa). (2020). La cadena de valor de la trucha.

<https://www.pnipa.gob.pe/wp-content/uploads/2020/10/Estudio-de-prospectiva-PNIPA-Cadena-de-Valor-de-la-Trucha.pdf>

Programa Nacional a Comer Pescado. (Produce). (2020). Produce: Consumo de pescado creció 138% en el 2020.

<https://www.gob.pe/institucion/acomerpescado/noticias/324016-produce-consumo-de-pescado-crecio-138-en-el-2020>

Román J. (2016). Plan de negocios para la creación de una empresa productora de trucha arcoíris. [Trabajo de grado, Universidad Industrial de Santander].

<http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2016/163403.pdf>

Rodríguez, M. (2007). Conservas de pescado y sus derivados. [Monografía, Universidad del Valle]. Repositorio.

<https://www.monografias.com/trabajos-pdf/conserva-pescado/conserva-pescado.pdf>

Senama. (2016). INEI. Censo Nacional de Mercados de Abastos (2016).

<http://webinei.inei.gob.pe/cenama/mapa.html>

Skjong, R. y Wentworth, B. (2000). Experiencia de expertos y el riesgo de percepción.

<http://research.dnv.com/papers.>

Sotelo, C. (2017). Formulación del plan estratégico para el mejoramiento organizativo de agro pesca 2017-2020.

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/12103/CB-0565961.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Statista, (2022). Evolución anual de la tasa de inflación en Perú desde 2015 hasta 2027.

<https://es.statista.com/estadisticas/1190212/tasa-de-inflacion-peru/>

Nube tecnológica. (2016). Truchas belmira.

<https://www.nubetecnologica.com/portafolio/truchas-belmira/>

Uriarte, B. y Aramburú, G. (2017). Diseño de un plan de marketing para exportar conservas de anchoveta a Brasil, caso Pesquera Diamante S.A. Tesis de grado, Universidad Nacional Agraria la Molina.

U.S. Department of Agricultura (USDA). (2021). Food data central.

<https://fdc.nal.usda.gov/>

Velásquez, E. (2016). Pequeños productores de trucha Junin-Perú. Adaptación frente a la salida de una empresa clave del subsistema de la trucha arcoiris. [Tesis de maestría, Universidad de Buenos Aires]. Repositorio. <http://ri.agro.uba.ar/files/download/tesis/maestria/2021velasquezalegreedwinfernando.pdf>

Villar, P. (2022). Blomberg Línea.

<https://www.bloomberglinea.com/2022/04/21/mef-dice-que-peru-creceria-35-el-2023-con-propuesta-de-reglas-macrofiscales/>

Weinberger, K. (2015). Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. USAID Perú MYPE Competitiva.

Zorita. E. (2015). Plan de Negocio. ESIC

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta para estudio de mercado - Consumo de trucha

1. Indicar sexo y edad:

De 20 a 35 años. De 36 a 45 años. De 46 a 55 años. De 55 años a más.

Femenino

Masculino

2. Indicar distrito de residencia

San Martín de Porres

Los Olivos

Independencia

3. ¿Ha consumido trucha en el último año?

Sí

No

4. ¿Estaría dispuesto a consumir trucha en conserva?

Sí

No

5. ¿En qué tipo de preparación?

Trucha en trozos con aceite de oliva

Trucha en trozos con agua y sal

6. ¿En qué presentación?

180 g

100 g.

Otros

7. ¿Con qué frecuencia consumiría trucha en conserva?

Semanal

Quincenal

Mensual

Otros

8. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por la trucha en conserva?

De S/ 5 a S/ 7 nuevos soles

De S/ 7.5 a S/ 8.5 nuevos soles

De S/ 9 a S/ 10 nuevos soles

Más de S/ 10 nuevos soles

9. ¿Qué medios de pago utiliza?

Efectivo

Débito-crédito

Medios digitales

10. ¿Dónde compraría el producto?

Mercados

Supermercados

Ferias de alimentos

Bodegas

Otros

11. ¿Qué medios de comunicación utilizas con mayor frecuencia?

TV

Redes sociales

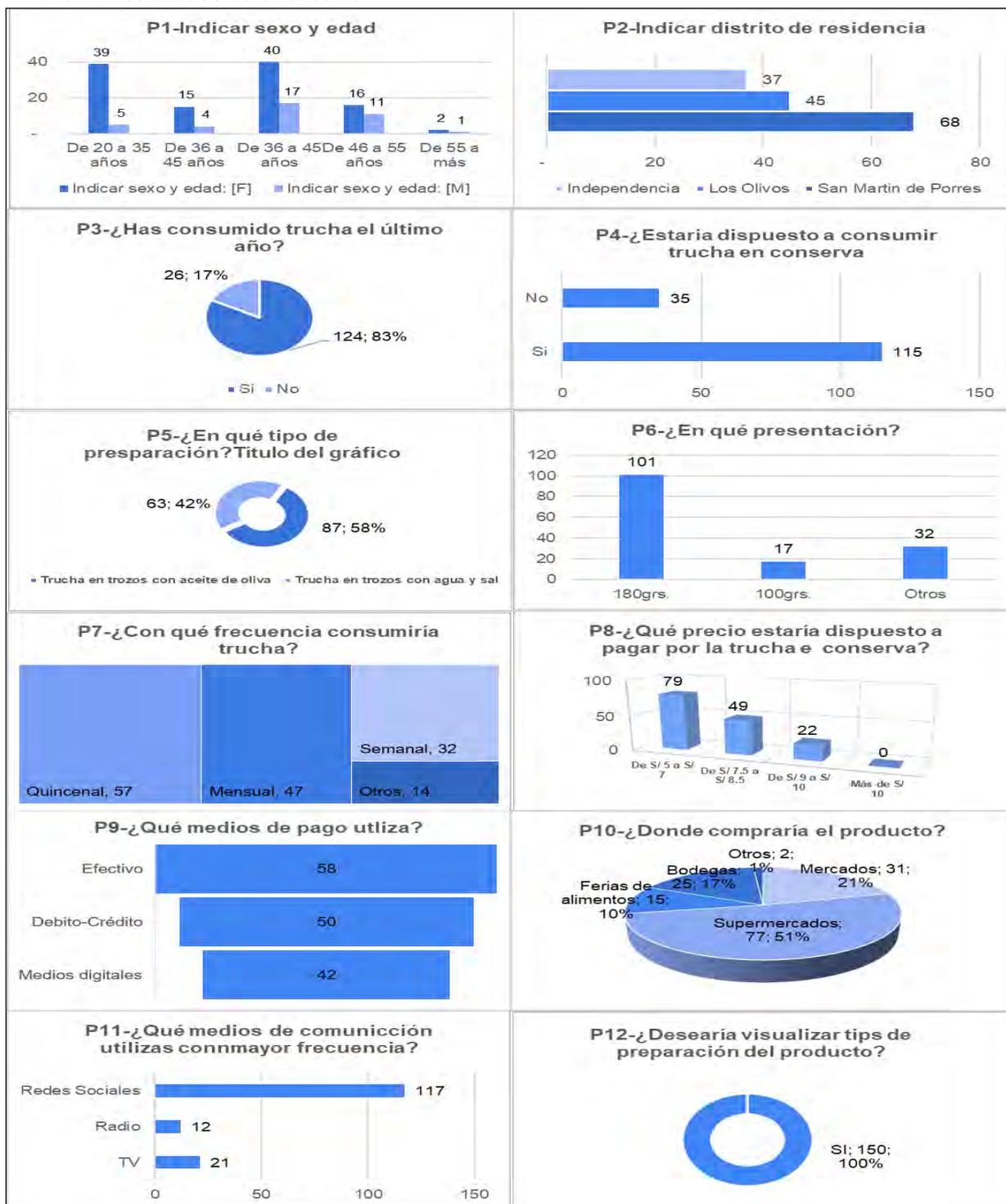
Radio

12. ¿Desearía visualizar tips de preparación del producto?

Sí

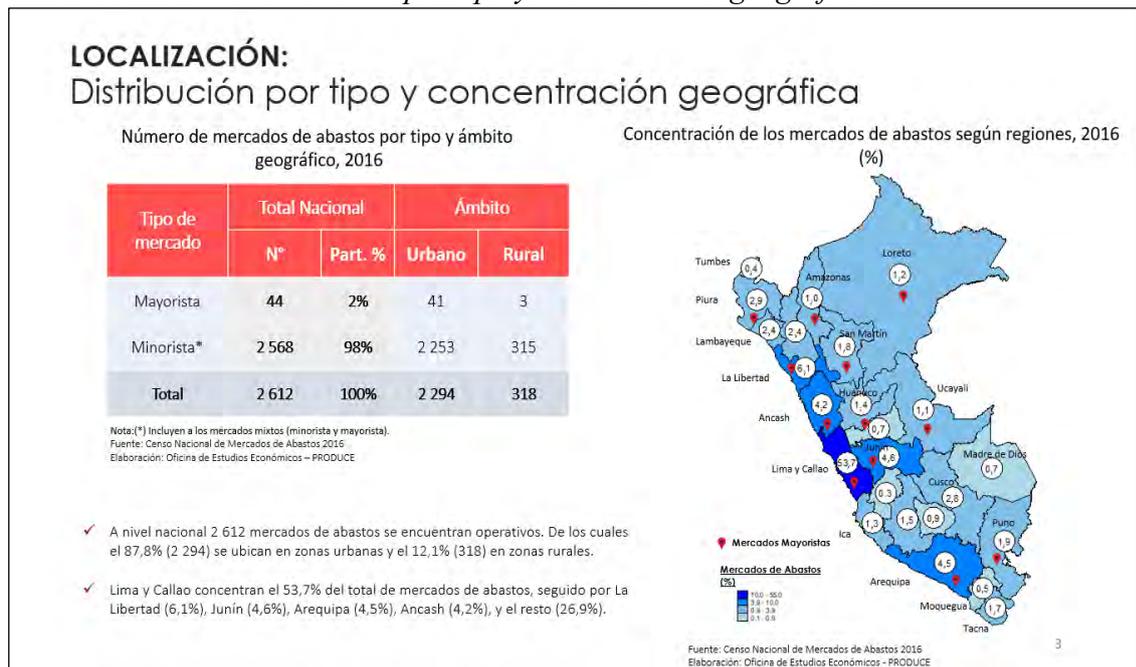
No

Anexo 2. Resultados de encuestas



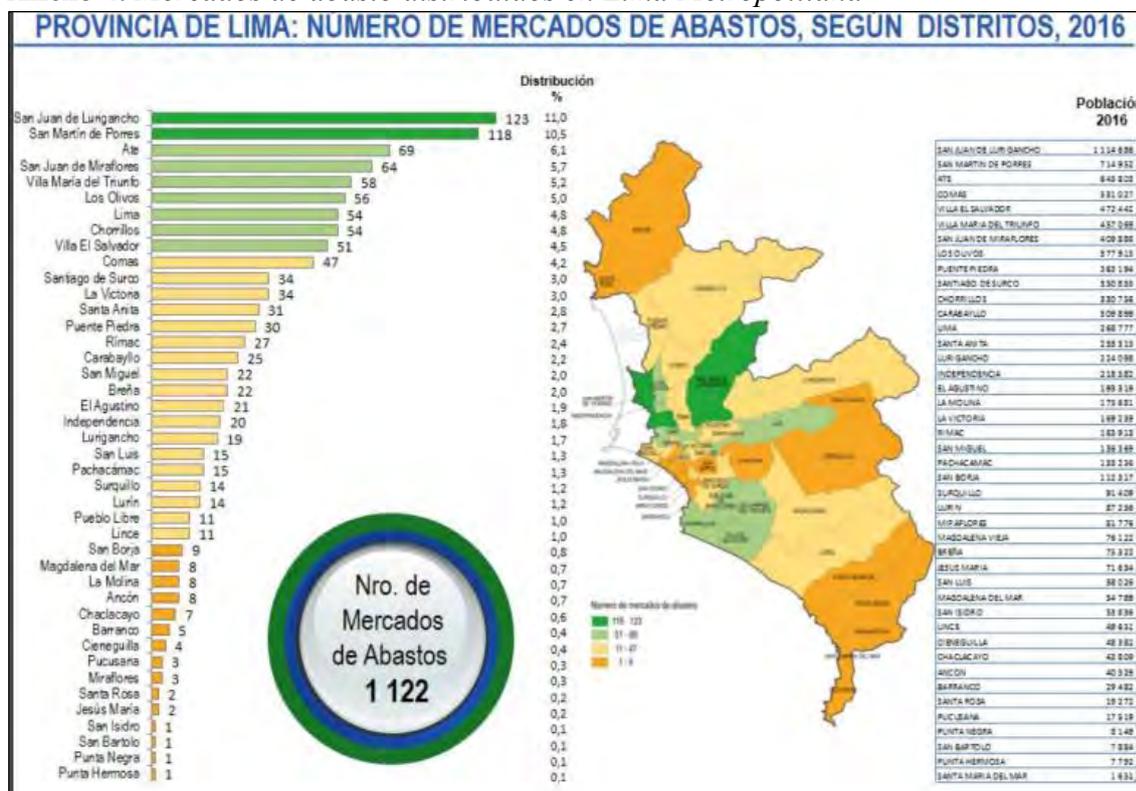
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Mercados de abasto por tipo y concentración geográfica



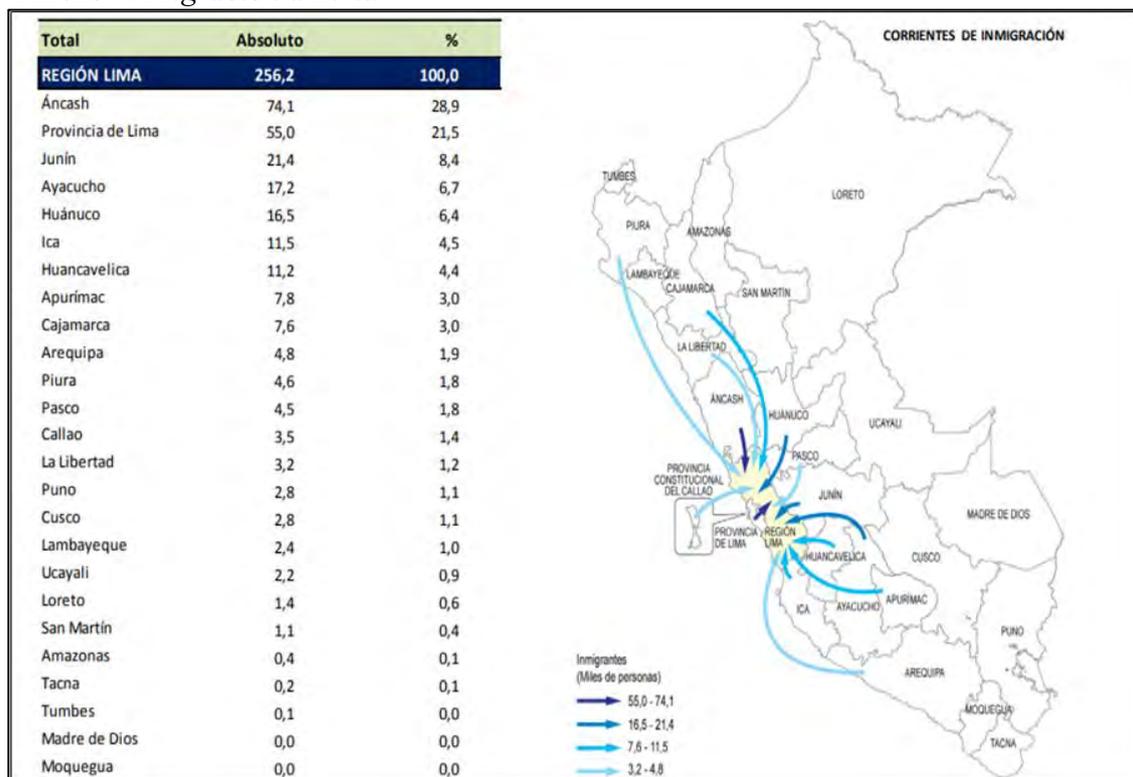
Fuente: INEI (2016).

Anexo 4. Mercados de abasto distribuidos en Lima Metropolitana



Fuente: INEI (2016).

Anexo 5. Migración a Lima



Nota: Efectos de la migración interna sobre el crecimiento y estructura demográfica 2012-2017.

Fuente: INEI (2016).

Anexo 6. Consumo per cápita de recursos hidrobiológicos 2011-2020

PERÚ: CONSUMO PER-CÁPITA APARENTE DE RECURSOS HIDROBIOLÓGICOS SEGÚN TIPO DE UTILIZACIÓN, 2011 - 20 (KILOS/HABITANTE)

Utilización	2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020	
	Miles TMB	Consumo Aparente																		
Total	671,6	22,5	696,9	23,1	692,1	22,7	718,5	23,3	760,9	24,4	739,9	23,5	774,9	24,4	816,9	25,4	862,7	26,8	893,7	27,4
Enlatado	182,0	6,1	150,6	5,0	102,0	3,4	98,5	3,2	129,0	4,1	105,0	3,3	133,8	4,2	103,5	3,2	122,7	3,8	167,4	5,1
Congelado	114,1	3,8	115,5	3,8	122,9	4,0	140,1	4,6	156,2	5,0	169,6	5,4	175,8	5,5	210,9	6,6	237,4	7,4	220,2	6,8
Curado	27,3	0,9	29,8	1,0	28,1	0,9	24,7	0,8	25,4	0,8	15,4	0,5	19,7	0,6	9,8	0,3	12,6	0,4	16,1	0,5
Fresco	348,2	11,7	401,0	13,3	439,1	14,4	455,1	14,8	450,3	14,5	449,9	14,3	445,5	14,0	492,6	15,3	489,9	15,2	490,0	15,0

NOTA: -Consumo Percápita Aparente calculado de acuerdo al método de la FAO, considerando el volumen de pescado entero utilizado para el procesamiento de cada producto.
 - Los volúmenes de los productos, Enlatado, Congelado y Curado representan la materia prima utilizada (pescado entero), obtenido en base al índice de rendimiento de producción (materia prima / vol. producido), multiplicado por el volumen consumido en cada uno de los años respectivos.
 Fuente: Estadística Pesquera Mensual y Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT)
 Elaboración: Produce - OGEIIE - OEE

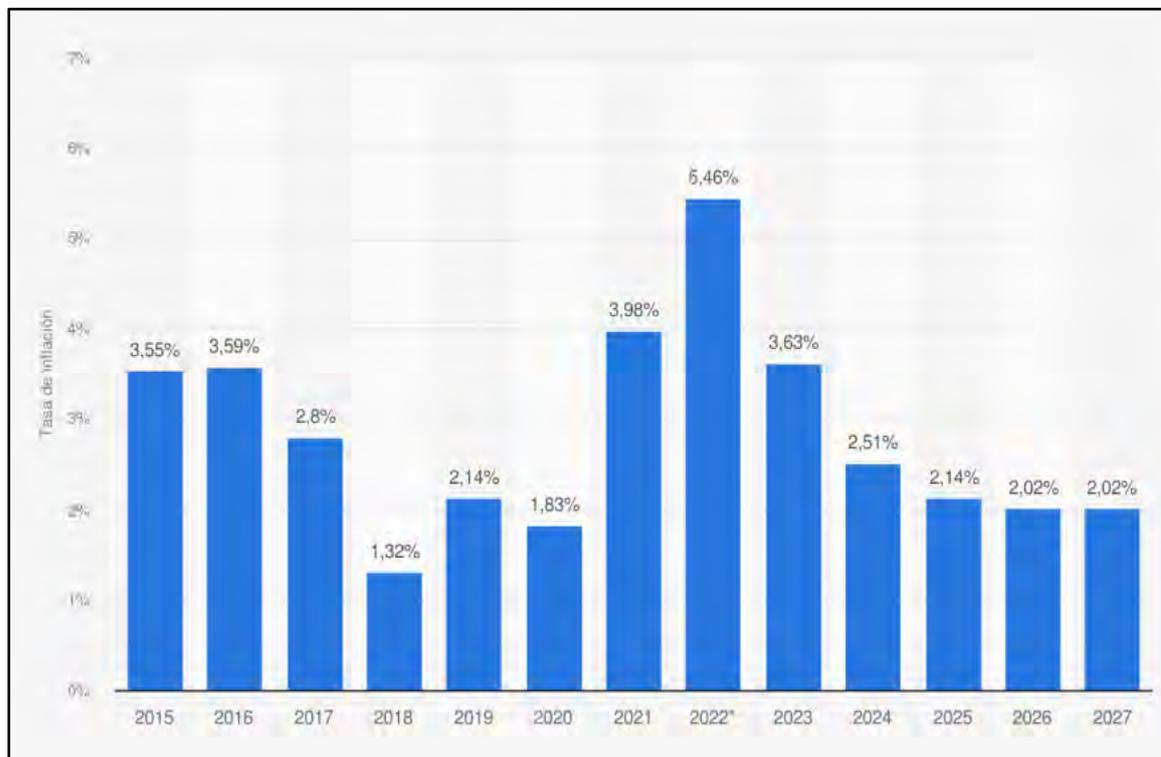
Fuente: Anuario estadístico de pesca y acuicultura (2020).

Anexo 7. Importaciones de conservas y preparados



Fuente: CCEX-CCL, 2020: Revista digital.

Anexo 8. Evolución anual de la tasa de inflación en Perú desde 2015 hasta 2027



Fuente: es.statista.com, 2022. Revista digital.