

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO PRIVADO
“NUEVA AREQUIPA”



PLAN DE NEGOCIO

EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CARNE DE RES ORGÁNICA PARA ASOCIACIONES GASTRONÓMICAS EN LA PROVINCIA DE AREQUIPA

“PROVEEDORES MENELIK S.R.L.”

Para optar el Título de Profesional Técnico en Administración de
Empresas

Autores:

HUANCA ANCCO, NICANOR LEONARDO

PIZARRO ALA, CARMEN ROSA

AREQUIPA - PERÚ

2023

**“EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CARNE DE RES
ORGÁNICA PARA ASOCIACIONES GASTRONÓMICAS EN LA PROVINCIA
DE AREQUIPA”**

APELLIDOS, NOMBRES
AUTOR

VERA FALCONÍ, MANUEL JAVIER
ASESOR

Proyecto presentado al Instituto Superior Tecnológico “Nueva Arequipa” para optar el Título
de **PROFESIONAL TÉCNICO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

APROBADO POR:

GUZMÁN CASAS, EDGAR RENÉ
PRESIDENTE DEL JURADO

CASTAÑON HUARACHA, JOHAN JAIME
SECRETARIO DEL JURADO

RODRÍGUEZ MUÑOZ, JORGE LUIS
VOCAL DEL JURADO

V°B° _____

DIRECCIÓN

JULIO, 2023

DEDICATORIA

A nuestros padres que fueron la fuente de motivación e inspiración para poder superarnos.

A nuestros profesores y asesores, por su dedicación, correcciones y su pasión por la enseñanza y por guiarnos en el camino.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradecemos a Dios por darnos la fuerza necesaria para culminar esta meta.

Agradecemos también al Instituto CEDHI Nueva Arequipa, por la oportunidad de formarnos como profesionales y nuestra formación humana Integral.

Agradecemos al Señor, Miguel Barreda Delgado coordinador general de la sociedad Picantera de Arequipa por habernos ayudado en la recolección de datos en las encuestas a las empresas que forman parte de las sociedades mencionadas.

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo de investigación se estudia la factibilidad, viabilidad y rentabilidad para el desarrollo de una “Empresa de producción y comercialización de carne de res orgánica para asociaciones gastronómicas en la provincia de Arequipa”, cuyos potenciales clientes son las empresas que forman parte de la Sociedad Picantera de Arequipa y de la Asociación Gastronómica de Arequipa, que buscan cumplir con estándares de calidad, la difusión y preservación de su contenido gastronómico.

Las picanterías de la Ciudad Blanca son la expresión moderna de una costumbre ancestral de la región, que vincula lo rural con lo gastronómico y además trae consigo un inmenso potencial para el desarrollo económico del país, ello se traduce en las generaciones de empleos e ingresos en el mismo sector.

Nuestra proyección de ventas para el primer año es de S/ 7.323.411 y prevemos un crecimiento del 25% para el segundo y tercer año. Y la estimación de la rentabilidad anual promedio de la inversión de la propuesta productiva arroja una TIR del 342% lo cual ratifica los resultados obtenidos a partir del VAN el periodo de recuperación es de 6 meses.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
I. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	2
1.1. Nombre del negocio	2
1.2. Descripción del negocio	3
1.3. Ubicación – localización	4
1.4. Objetivo general	5
1.5. Justificación de la idea de negocio	5
CAPÍTULO II.....	7
II. PLAN ESTRATÉGICO	7
2.1. Modelo de negocio	7
2.2. Identidad del negocio	8
2.3. Análisis PESTEL	9
2.4. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	14
2.5. Cadena de valor	18
2.6. Análisis FODA	20
2.7. Estrategias del plan de negocio.....	25
2.8. Objetivos smart	27
2.9. Propuesta de valor	27
CAPÍTULO III.....	28
III. ESTUDIO DE MERCADO Y PLAN DE MARKETING	28
3.1. Análisis del mercado	28
3.2. Análisis de variables de marketing	34
3.3. Plan de marketing	37
3.4. Gestión comercial.....	46
CAPÍTULO IV	48
IV.PLAN OPERATIVO	48
4.1. Diseño del proceso de producción.....	48
4.2. Descripción del proceso productivo	53
4.3. Diseño y flujogramas	54
4.4. Capacidad de producción	55
4.5. Aprovisionamiento y logística	56
4.6. Layout del negocio	57
4.7. Plan de operaciones.....	57
CAPÍTULO V	59
V. PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	59
5.1. Estructura organizacional	59
5.2. Filosofía y cultura organizacional.....	60

5.3.	Cuadro de puestos	60
5.4.	Descripción y especificación de puestos	73
5.5.	Planificación estratégica de recursos humanos	74
5.6.	Descripción de los principales procesos	75
CAPÍTULO VI		78
VI.PLAN FINANCIERO		78
6.1.	Detalle de la inversión	78
6.2.	Capital de trabajo	82
6.3.	Cuadro de financiamiento.....	82
6.4.	Cuadro de costos	85
6.5.	Punto de equilibrio.....	88
6.6.	Presupuesto	89
6.7.	Depreciación	93
6.8.	Cuadro IGV	94
6.9.	Estado de situación financiera	94
6.10.	Estado de resultados.....	95
6.11.	Flujo de caja libre	97
6.12.	Flujo de caja económico y financiero	98
6.13.	Cálculo del WACC o CPPC	99
6.14.	Análisis financiero	100
6.15.	Análisis de sensibilidad	100
6.16.	Análisis de escenarios contingentes.....	101
CONCLUSIONES		102
BIBLIOGRAFÍA.....		103
ANEXOS.....		106
Anexo 1: Idea de negocio		106
Anexo 2: Estudio de Mercado		109
Anexo 3: Glosario		112
Anexo 4: Investigación de mercado		113

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 <i>PROCESO PRODUCTIVO</i>	3
FIGURA 2 <i>UBICACIÓN DEL CENTRO DE ENGORDE DEL GANADO BOVINO</i>	4
FIGURA 3 <i>UBICACIÓN DEL CENTRO DE ALMACENAMIENTO</i>	5
FIGURA 4 <i>NET PROMOTER SCORE</i>	26
FIGURA 5 <i>DISEÑO DEL LOGO DE LA EMPRESA PROVEEDORES MENELIK S.R.L.</i>	29
FIGURA 6 <i>BUYER COMPANY</i>	30
FIGURA 7 <i>CORTES DE CARNE DE RES</i>	35
FIGURA 8 <i>FÓRMULA POBLACIÓN FINITA</i>	40
FIGURA 9 <i>EQUIPO DE MARKETING</i>	42
FIGURA 10 <i>MÉTRICA NET PROMOTER SCORE</i>	45
FIGURA 11 <i>CANTIDAD DE CONSUMO DE PENCAS POR DÍA</i>	50
FIGURA 12 <i>CARNE ENVASADA AL VACÍO</i>	53
FIGURA 13 <i>RESUMEN DE FIGURAS USADAS EN EL DAP</i>	54
FIGURA 14 <i>DIAGRAMA DE ACTIVIDADES DE PROCESO</i>	55
FIGURA 15 <i>DIAGRAMA DE OPERACIONES DE PROCESO</i>	55
FIGURA 16 <i>LAYOUT DEL CENTRO DE ALMACENAMIENTO</i>	57
FIGURA 17 <i>LAYOUT DEL CENTRO DE PRODUCCIÓN</i>	57
FIGURA 18 <i>ORGANIGRAMA HORIZONTAL</i>	59
FIGURA 19 <i>PREGUNTA DEL PERÍODO DE MÁS CONSUMO</i>	108
FIGURA 20 <i>PICANTERÍAS ENCUESTADAS</i>	113
FIGURA 21 <i>INVESTIGACIÓN A LA COMPETENCIA</i>	114

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1 <i>MODELO CANVAS</i>	8
CUADRO 2 <i>ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA</i>	20
CUADRO 3 <i>ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA</i>	21
CUADRO 4 <i>MATRIZ FODA CUANTITATIVA</i>	23
CUADRO 5 <i>ESTRATEGIAS DE LOS CRUCES DE LA MATRIZ FODA</i>	24
CUADRO 6 <i>COMPETIDORES DIRECTOS</i>	30
CUADRO 7 <i>COMPETIDORES INDIRECTOS</i>	31
CUADRO 8 <i>MERCADO POTENCIAL</i>	32
CUADRO 9 <i>CÁLCULO DEL MERCADO DISPONIBLE</i>	32
CUADRO 10 <i>CÁLCULO DEL MERCADO REAL</i>	33
CUADRO 11 <i>PROYECCIÓN DEL MERCADO META</i>	33
CUADRO 12 <i>MATRIZ FODA DEL PRODUCTO</i>	37
CUADRO 13 <i>PRESUPUESTO DE VENTAS POR PRODUCTO</i>	43
CUADRO 14 <i>DIAGRAMA DE GANTT</i>	46
CUADRO 15 <i>CANTIDAD DE AGUA POR EDADES DEL GANADO</i>	50
CUADRO 16 <i>FICHA DE PROVEEDORES</i>	52
CUADRO 17 <i>PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DURANTE LOS 3 AÑOS</i>	58
CUADRO 18 <i>PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DIARIA POR PRODUCTO</i>	58
CUADRO 19 <i>PERFIL DE PUESTO DEL GERENTE GENERAL</i>	61
CUADRO 20 <i>PERFIL DE PUESTO DEL JEFE DE RECURSOS HUMANOS</i>	62
CUADRO 21 <i>PERFIL DE PUESTO DE GUARDIA DE SEGURIDAD</i>	63
CUADRO 22 <i>PERFIL DE PUESTO DEL PERSONAL DE LIMPIEZA</i>	64
CUADRO 23 <i>PERFIL DE PUESTO DEL JEFE DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN</i>	65
CUADRO 24 <i>PERFIL DE PUESTO DE VENTAS</i>	66
CUADRO 25 <i>PERFIL DE PUESTO CAJERA</i>	67
CUADRO 26 <i>PERFIL DE PUESTO DEL AUXILIAR DE ENTREGAS</i>	68
CUADRO 27 <i>PERFIL DE PUESTO DE OPERARIO DE TRANSPORTE</i>	69
CUADRO 28 <i>PERFIL DE PUESTO DE JEFE DE PRODUCCIÓN</i>	70
CUADRO 29 <i>PERFIL DE PUESTO DE AUXILIAR DE PRODUCCIÓN - GRANJA</i>	71
CUADRO 30 <i>PERFIL DE PUESTO DE AUXILIAR DE PRODUCCIÓN - ACABADOS</i>	72
CUADRO 31 <i>FINANCIAMIENTO</i>	83
CUADRO 32 <i>AMORTIZACIÓN</i>	83
CUADRO 33 <i>IMPUESTO GENERAL A LAS VENTAS</i>	94
CUADRO 34 <i>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</i>	94
CUADRO 35 <i>DATOS PARA HALLAR EL WACC</i>	99
CUADRO 36 <i>EVALUACIÓN ECONÓMICA (WACC) Y FINANCIERA (COK)</i>	99
CUADRO 37 <i>ANÁLISIS FINANCIERO</i>	100
CUADRO 38 <i>ESCENARIOS CONTINGENTES</i>	101
CUADRO 39 <i>EVALUACIÓN DE LAS IDEAS POR FACTIBILIDAD, VIABILIDAD E INNOVACIÓN</i>	106

CUADRO 40 *CADENA DE VALOR INICIAL* 107

CUADRO 41 *MODELO LEAN CANVAS INICIAL* 107

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 <i>VARIABLES POLÍTICAS Y LEGALES</i>	12
TABLA 2 <i>VARIABLES ECONÓMICAS</i>	12
TABLA 3 <i>VARIABLES SOCIALES</i>	13
TABLA 4 <i>VARIABLES TECNOLÓGICAS Y ECOLÓGICAS</i>	13
TABLA 5 <i>RESUMEN DE LOS FACTORES PESTEL</i>	14
TABLA 6 <i>EVALUACIÓN DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA AMENAZA ANTE NUEVOS COMPETIDORES</i> .	16
TABLA 7 <i>EVALUACIÓN DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES</i>	16
TABLA 8 <i>EVALUACIÓN DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</i>	17
TABLA 9 <i>EVALUACIÓN DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES</i>	17
TABLA 10 <i>EVALUACIÓN DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS</i>	18
TABLA 11 <i>RESUMEN DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER</i>	18
TABLA 12 <i>CADENA DE VALOR PORTER</i>	19
TABLA 13 <i>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS</i>	21
TABLA 14 <i>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS</i>	22
TABLA 15 <i>CÁLCULO DEL CONSUMO PER CÁPITA</i>	33
TABLA 16 <i>PRECIOS DE LOS PRODUCTOS</i>	36
TABLA 17 <i>PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING</i>	44
TABLA 18 <i>COSTOS DE MATERIA PRIMA DIRECTA</i>	50
TABLA 19 <i>COSTO DE LAS MAQUINARIAS</i>	51
TABLA 20 <i>COSTO DE LOS EQUIPOS</i>	51
TABLA 21 <i>COSTOS DE LOS COMPLEMENTOS DE OFICINA</i>	51
TABLA 22 <i>COSTO DE LAS HERRAMIENTAS</i>	52
TABLA 23 <i>CAPACIDAD PRODUCTIVA POR LOTE</i>	56
TABLA 24 <i>PRESUPUESTO DE CURSOS LABORALES</i>	77
TABLA 25 <i>ACTIVO TANGIBLE</i>	78
TABLA 28 <i>ACTIVO INTANGIBLE</i>	81
TABLA 29 <i>CAPITAL DE TRABAJO</i>	82
TABLA 30 <i>CUADRO DE FINANCIAMIENTO</i>	82
TABLA 31 <i>CUADRO DE COSTOS</i>	85
TABLA 32 <i>COSTOS FIJOS</i>	87
TABLA 33 <i>PUNTO DE EQUILIBRIO CLÁSICO</i>	88
TABLA 34 <i>PRESUPUESTO DE VENTAS</i>	89
TABLA 35 <i>PRESUPUESTO DE OTROS INGRESOS</i>	89
TABLA 36 <i>PRESUPUESTO DE COMPRAS</i>	90
TABLA 37 <i>COSTO DE VENTAS GENERAL</i>	90
TABLA 38 <i>PRESUPUESTO MAESTRO</i>	91
TABLA 39 <i>GASTOS DE VENTAS</i>	91
TABLA 40 <i>GASTOS ADMINISTRATIVOS</i>	92
TABLA 41 <i>GASTOS GENERALES</i>	92

TABLA 42 <i>DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS</i>	93
TABLA 43 <i>ESTADO DE RESULTADOS ANUAL</i>	95
TABLA 44 <i>FLUJO DE CAJA DEL PRIMER AÑO</i>	97
TABLA 45 <i>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO Y FINANCIERO PROYECTADO</i>	98
TABLA 46 <i>ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL PRODUCTO A – CARNE DE PRIMERA CATEGORÍA</i>	100
TABLA 47 <i>ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL PRODUCTO B – CARNE DE SEGUNDA CATEGORÍA</i>	101

INTRODUCCIÓN

Las oportunidades que ofrece el mercado son amplias, identificar una necesidad potencial de un producto o servicio puede servir a una empresa para emprender nuevos negocios, realizar ventas y conseguir nuevos clientes.

“Menelik S.R.L.” Se dedicará al engorde de ganado bovino (toros) bajo el sistema de ganadería orgánica mixta. La idea surgió después de analizar el mercado, la fusión de ideas nos ayudó a identificar la ventaja competitiva; en el proceso de engorde se basa en aplicar el sistema de engorde intensivo y la Agricultura Orgánica que es un sistema de producción que sustenta la salud de los suelos y las personas.

Las operaciones de la empresa generarán empleo, ayudando al crecimiento económico del país, apoyando el crecimiento del sector aplicando la economía circular, es un modelo de producción y consumo que implica compartir, alquilar, reutilizar, reparar, renovar y reciclar materiales y productos existentes todas las veces que sea posible para crear un valor añadido.

La propuesta de valor está basada en la diferenciación y grado de satisfacción al cliente; la alimentación del ganado bovino contiene insumos más orgánicos, este tipo de carne proporciona hasta seis veces más ácidos grasos omega-3 que la carne de res criada de forma convencional.

CAPÍTULO I

I. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1.1. Nombre del negocio

La empresa “Proveedores Menelik S.R.L.” desarrollará actividades económicas dedicadas a la producción, comercialización y distribución de carne de res orgánica para Asociaciones Gastronómicas de la provincia de Arequipa que quieren preservar la tradición, cultura y poner énfasis en la calidad del producto regional.

1.1.1. Nombre comercial

“Menelik”, nombre del toro emblemático, que marcó récords y que por sus hazañas se hizo famoso y hasta inmortal, formando parte del Patrimonio Histórico Cultural de la ciudad blanca.

El segmento comercial de la empresa son picanterías de la Ciudad Blanca, siendo la expresión moderna de una costumbre ancestral de la región, que vincula lo rural con lo gastronómico.

Y se ve conveniente usar el nombre de este ejemplar por ser parte de la tradición e identidad, parte del folclore e inminentemente referente de la agricultura de Arequipa.

1.1.2. Razón social

“Menelik S.R.L.”, estará adscrito como una Sociedad de responsabilidad limitada porque es ideal para un nuevo emprendimiento de dos o más socios, donde sólo responden por las deudas de la empresa hasta el monto de su inversión.

a. Régimen General: Este régimen está dirigido a medianas y grandes empresas, no tiene limitaciones por cantidad de ingresos o tipo de actividades. Para este régimen se consideran dos impuestos:

- El Impuesto General a las Ventas (IGV) el cual tiene una tasa del 18%.
- El Impuesto a la Renta, el cual tiene una tasa del 30% anual, pero realizando pagos a cuenta mensuales (1.5%).

b. Régimen laboral General: Existen beneficios que por ley se debe entregar a los colaboradores y, también, hay otros beneficios que puedes brindar para que ellos se sientan felices en su lugar de trabajo, y para lograr tener un buen ambiente laboral para ello se platea los descansos por su cumpleaños a parte de sus vacaciones.

1.2. Descripción del negocio

“Proveedores Menelik S.R.L.”, empresa ubicada en la provincia de Arequipa, dedicada a la producción y distribución de carne de res, aplicando el sistema de ganadería orgánica mixta en el proceso de producción para el engorde de las reses. Con el fin de ofrecer al mercado una carne más nutritiva, de calidad y saludable dirigida a las asociaciones gastronómicas de la provincia de Arequipa.

El sistema de alimentación orgánica de las reses, se basa en el uso de pastos, forraje y otros alimentos que estén libres de agroquímicos, con la finalidad de que la carne sea más sostenible a diferencia de la carne producida en los sistemas convencionales.

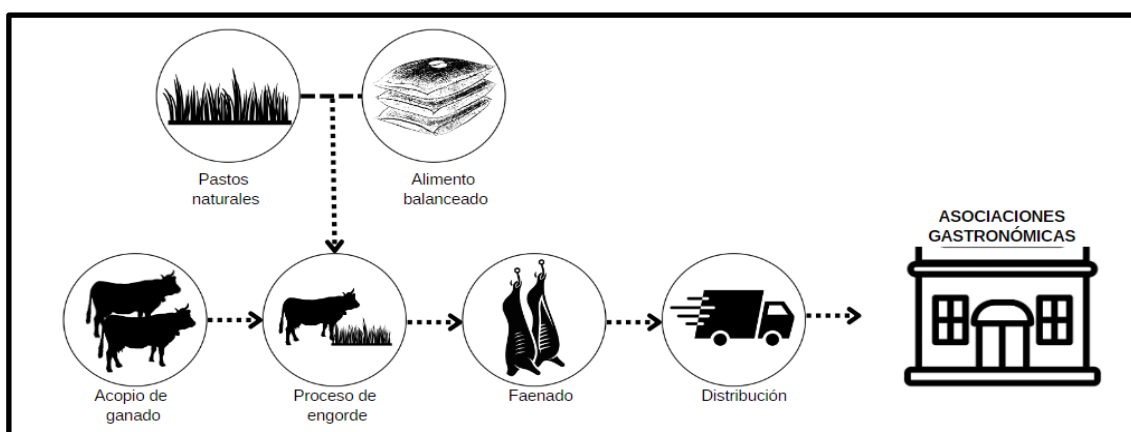
La ganadería orgánica mixta con un planteamiento sostenible se basa en tres ejes fundamentales: la mejora del manejo de los recursos naturales, la recuperación de suelos y el uso eficiente del agua, de la energía y de los residuos. Este tipo de estrategia con el uso de forrajes naturales beneficia la salud de los animales y este factor condiciona la calidad de la carne.

Hay que tener en cuenta que la ganadería convencional ha sido normalmente extractiva y depredadora, especialmente por el uso de agroquímicos que han generado la deforestación de los territorios.

El sistema de ganadería orgánica mixta favorece la conservación del ecosistema natural y evita la degradación del suelo, siendo una propuesta sostenible para mejorar la producción animal manteniendo los recursos naturales.

Figura 1

Proceso productivo

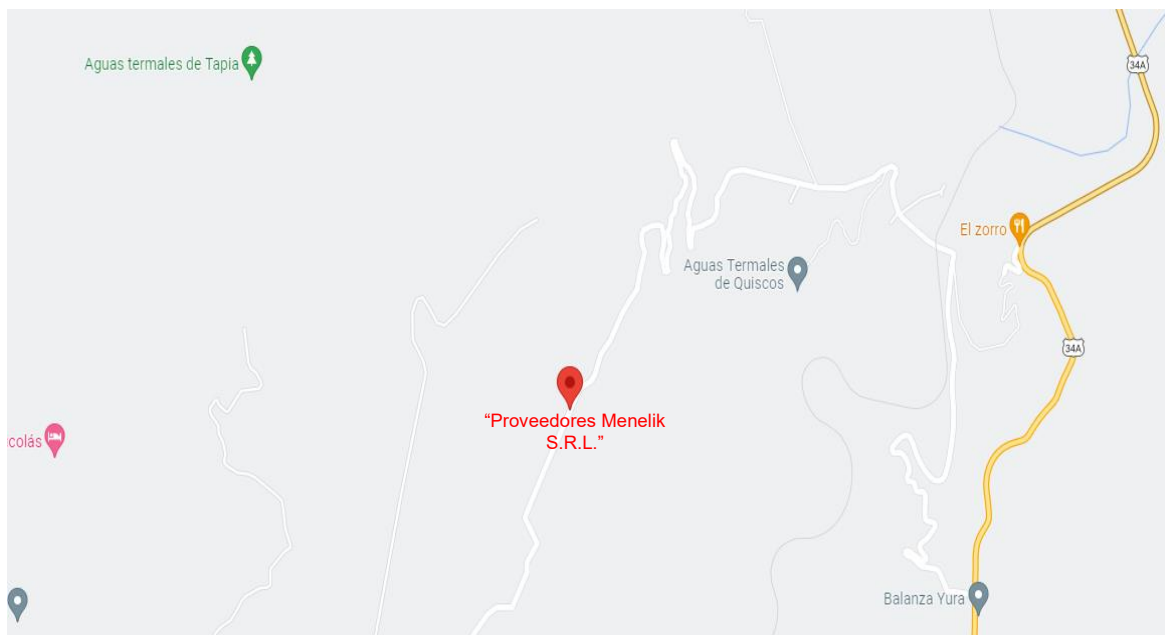


1.3. Ubicación – localización

- a. Centro de Producción:** El centro de engorde y producción ubicado en el centro poblado de Quiscos, distrito de Yura del departamento de Arequipa, localización idónea por el tamaño del terreno, implementado con amplios corrales, bebederos, almacenes y rodeado de tierras de cultivo, convirtiéndose en un lugar estratégico para el desarrollo de actividades agropecuarias.

Figura 2

Ubicación del Centro de engorde del ganado bovino



Nota: Coordenadas (-16.181110, -71.672733)

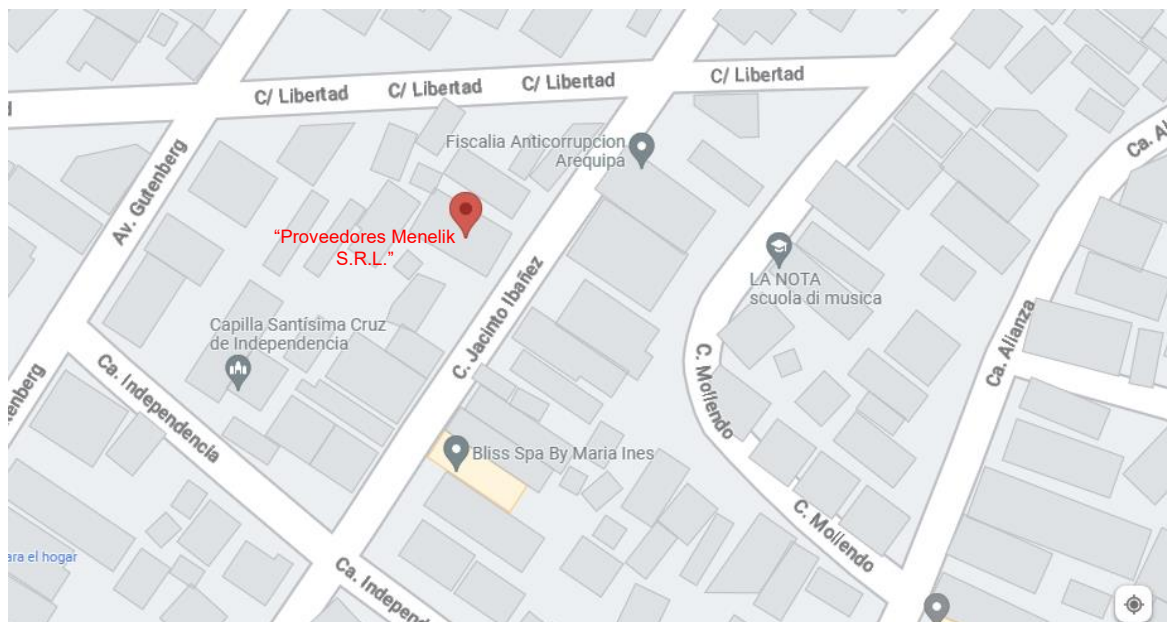
- b. Oficinas y almacén:** Las oficinas y área de almacenamiento tienen ubicación en la calle Jacinto Ibáñez en el Parque Industrial de Arequipa. Contando con infraestructura orientada a la comercialización, oficinas y soluciones logísticas para fortalecer la cadena de abastecimiento.

El almacén está situado a una distancia razonable de los clientes, para que las entregas sean puntuales y rentables.

Cuenta con áreas comunes:

- Estacionamientos independientes para carros y camiones.
- Seguridad 24 horas y accesos controlados.

Siendo características fundamentales y estratégicas para optimizar la gestión del proceso de almacenamiento de los productos y así mejorar el servicio que se le brinda a los clientes, por su excelente acceso y conectividad para toda la ciudad de Arequipa.

Figura 3*Ubicación del Centro de almacenamiento***Nota:** Coordenadas (-16.385800, -71.525800)

1.4. Objetivo general

Lograr posicionamiento en el mercado local y al final del tercer año convertirse en la empresa comercializadora de carne orgánica de res emblema de Arequipa, siendo proveedores directos de AGAR, Sociedad Picantera de Arequipa, ofreciendo un producto distinto a los demás principalmente por la calidad y la singularidad del producto.

1.5. Justificación de la idea de negocio

1.5.1. Necesidad que se pretende resolver

La empresa "Proveedores Menelik S.R.L." se realizó con el fin de responder a esta necesidad:

AGAR y la Sociedad Picantera de Arequipa requieren proveedores que brinden productos de altísima calidad a las empresas gastronómicas que forman parte de su organización, a fin de estandarizar la calidad de la gastronomía arequipeña, y que cumplan los siguientes requisitos:

- Empresas formales.
- Empresas comprometidas con la cultura arequipeña.
- Productos orgánicos, libres de hormonas y agroquímicos.
- Buenas prácticas de Manufactura.
- Sin problemas con INDECOPI.
- Capacidad productiva.

1.5.2. Descripción del carácter innovador

El carácter innovador del proyecto es poner en práctica y demostrar los beneficios de la ganadería orgánica mixta a través de los cortes de carne que se distribuirán a los restaurantes y picanterías de la ciudad de Arequipa, producto que cuentan con más nutrientes y grasas más sanas, siendo más sostenible que la carne producida por sistemas tradicionales (pastoreo al aire libre).

1.5.3. Justificación económica y financiera

a. Justificación Económica:

Frente a la necesidad creciente de personas que buscan cuidar su salud y están en busca de alimentos saludables, las empresas gastronómicas deben adaptarse a las tendencias de consumo de sus clientes. Esto crea una oportunidad favorable para generar un nuevo movimiento económico.

Para el caso de la carne de res, la producción de la región Arequipa es de 18,705 toneladas al año. La compra de carne de res por persona en Arequipa es de 14.42 kg al año según Agraria.pe (2021).

b. Justificación Financiera:

La justificación de este plan de negocios es generar ingresos en el primer año de operación y ser rentable dentro de los dos años posteriores al lanzamiento, con un Valor Actual Neto de S/. 3.772.548 mostrando en primera instancia que la inversión generará rentabilidad.

La TIR del plan de negocios es del 342%. Esto significa que, por cada sol invertido en este negocio, el inversionista puede obtener una ganancia de S/. 12.73 por año eso supera el coste de oportunidad y se puede asumir que el proyecto será rentable.

El PAYBACK determina el tiempo que tarda una inversión en generar suficiente flujo de efectivo para cubrir los costos iniciales. Se espera que el retorno de la inversión de este plan de negocios sea de 6 meses. Esto significa que la empresa tarda 6 meses en generar suficiente flujo de efectivo para cubrir la inversión inicial.

Analizando los fundamentos financieros utilizados se puede concluir que el plan de negocios muestra resultados positivos para la inversión, por el grado de rentabilidad y el tiempo de retorno.

CAPÍTULO II

II. PLAN ESTRATÉGICO

2.1. Modelo de negocio

Dentro del cuadro 1 se especifica todos los elementos que contiene el Modelo CANVAS compuesto por 9 bloques, lo que permite reconocer fortalezas y debilidades frente al mercado de comercialización de carne de res en cada área estratégica:

- **Segmento de clientes:** La empresa se dirige a restaurantes que usen como materia prima la carne de res, específicamente a las picanterías que forman parte de la Asociación gastronómica de Arequipa (AGAR), de la sociedad Picantera de Arequipa y a las picanterías tradicionales.
- **Propuesta de Valor:** La empresa entregará a los clientes productos cárnicos de alto valor nutricional, de calidad y confiables para el consumo, que esté libre de hormonas y con el porcentaje de grasa adecuado.
- **Flujo de ingresos:** Los ingresos del negocio provendrán de la venta de los productos cárnicos y las distintas formas de pago.
- **Relación con tus clientes:** A las empresas gastronómicas se les realizará acompañamiento y capacitación a través de la herramienta de gestión de relaciones con clientes (CRM) en torno al manejo, uso y beneficios de los productos.
- **Canales:** El producto llegará a manos del consumidor final por medio de los distribuidores de la empresa, con el aporte del canal virtual para los pedidos.
- **Actividades clave:** Se identificaron como esenciales las actividades de producción como la dieta alimentaria de las reses, el control de calidad, las relaciones con los clientes y la distribución del producto.
- **Recursos Clave:** Se identificó como recurso clave a los colaboradores de las distintas áreas de la empresa, nuestra cadena de suministro, abastecimiento y distribución para la optimización del tiempo en los procesos a desarrollar.
- **Estructura de Costos:** Los principales costos provienen del alquiler, salarios fijos y temporales, materia prima, transporte y el financiamiento.
- **Socios clave:** Como socios importantes para la empresa se tienen a los proveedores del ganado vacuno vivo, los proveedores de los alimentos para el proceso de engorde y las tercerizaciones con el “Camal metropolitano de Rio Seco” y la parte contable.

Cuadro 1

Modelo Canvas

8. Socios Clave <ul style="list-style-type: none">◦ Proveedores de ganado vacuno vivo.◦ Proveedores de insumos.◦ Técnico veterinario.◦ Tercerización con el camal para el faenado de las reses.	7. Actividades Clave <ul style="list-style-type: none">◦ La dieta alimentaria de las reses.◦ Gestión de plataforma virtual.◦ Entrega del pedido al cliente. 6. Recursos Clave <ul style="list-style-type: none">◦ Colaboradores de las distintas áreas.◦ Cadena de suministro, abastecimiento y distribución.	2. Propuesta de Valor <ul style="list-style-type: none">◦ Ser una empresa competitiva para el mercado ofreciendo un producto cárnico orgánico de alto valor nutricional y de calidad, siguiendo un proceso alimenticio natural libre de hormonas y con el porcentaje de grasa adecuado.	4. Relación con los Cliente <ul style="list-style-type: none">◦ Crear confianza con los clientes.◦ Uso del CRM. 2.Canales <ul style="list-style-type: none">◦ Empresa – Restaurantes◦ Uso de canal virtual para acelerar el tiempo de adquisición.	1. Segmento de Clientes <ul style="list-style-type: none">◦ Socios profesionales que pertenecen a la Sociedad Picantera de Arequipa.◦ Socios que forman parte de AGAR.◦ Picanterías tradicionales.
9. Estructura de Costes <ul style="list-style-type: none">◦ Costos fijos: Alquiler de locales, Plataforma virtual, servicios básicos, planillas, pago de préstamo, tercerizaciones.◦ Costos variables: materia prima e insumos.			5. Flujo de Ingresos <ul style="list-style-type: none">◦ Venta de carnes de primera y segunda categoría.◦ Venta de menudencias y cuero.	

2.2. Identidad del negocio

2.2.1. Misión

Somos una empresa dedicada al engorde, comercialización y distribución de carne orgánica de res, mediante la implementación del sistema de ganadería orgánica mixta, proveendo productos de la más alta calidad a las empresas que forman parte de las asociaciones gastronómicas de Arequipa.

2.2.2. Visión

Ser una empresa líder reconocida en la ciudad de Arequipa, en la comercialización de productos cárnicos diferenciados con marca propia, siendo la mejor alternativa de confianza para clientes, proveedores y empleados.

2.2.3. Valores

Los valores en una empresa son importantes porque permite tener siempre una guía de acción en la cual deben basarse para no desviarse del propósito para el cual fue creada.

- **Trabajo en equipo:** Se aplicará el trabajo en equipo para obtener mejores resultados y optimizar tiempos.
- **Compromiso:** Cumplir con las obligaciones de la organización satisfaciendo la necesidad de los clientes brindándoles lo mejor.
- **Calidad:** Ofrecer al mercado el producto de calidad gracias al sistema de ganadería orgánica mixta.
- **Responsabilidad Social:** Estamos comprometidos con el uso racional y responsable de los recursos, generando productos que mejoren la calidad de vida de nuestros colaboradores, clientes, sociedad y el cuidado del medio ambiente.
- **Respeto:** Respetamos y valoramos a todas las personas en la empresa, por ello cumplimos con las normas y políticas internas sujetas a la ley, velando por el buen clima laboral y cuidado del Medio Ambiente.
- **Honestidad:** Actuar con transparencia en todas las actividades diarias de la organización.

2.3. Análisis PESTEL

2.3.1. Político

En el resultado de la tabla 1, la evaluación de las variables políticas y legales arrojan un resultado del 49%, siendo un resultado medio bajo dentro del entorno macroeconómico.

El proyecto de ley 3283/2022-PE, conocido como «Programa Impulso Empresarial MYPE Impulso Myperú» aprobado el 28 diciembre de 2022, ofrece importantes beneficios a las MYPES productivos (micro y pequeñas empresas) de todos los sectores productivos del país, fomentando su recuperación, porque son clave para el desarrollo económico del país.

En el sector político, la opinión pública peruana consideró que los tres principales problemas que afectan a la sociedad son la corrupción (58%), la delincuencia (35.6%) y la situación económica del país (23.1%) según las investigaciones del Departamento de Investigación de Statista (2023).

2.3.2. Económico

En el resultado de tabla 2, la evaluación de las variables económicas arroja un resultado del 52%, siendo un resultado medio alto dentro del entorno macroeconómico.

Según Phase Consultores, en términos nominales el PBI per cápita peruano fue de S/ 27,762 en el 2022, y sería de S/ 28,977 en el 2023. La economía peruana avanzará 1,9% en 2023 de acuerdo con la proyección realizada por BBVA Research en su Informe Situación Perú.

Según el informe presentado por BBVA Research también señala que en 2024 el crecimiento tendrá un rebote y para ello considera que la actividad global se recuperará, las tasas de interés empezarán a disminuir, y la inversión pública se normalizará.

En enero de 2023, las exportaciones peruanas se situaron en US\$ 4,710.3 millones, cifra que representó una caída de 11.1% con respecto al mismo mes del año anterior, siendo la cuarta caída consecutiva (desde octubre 2022) y la segunda mayor caída registrada post pandemia (después de la registrada en noviembre 2022: -17.9%).

2.3.3. Social

En el resultado de la tabla 3, la evaluación de las variables sociales arroja un resultado del 57%, siendo un resultado medio alto dentro del entorno macroeconómico.

Para el country manager de Kantar división Worldpanel, Francisco Luna (2023) las marcas se enfrentarán a un consumidor más racional, “Pero este consumidor ha demostrado que también está dispuesto a pagar por valor, cuando se le ofrece una buena experiencia de uso y de consumo”, resalta.

Los peruanos valoran el poder invertir tiempo de calidad con la familia, de hecho, más del 90% considera que este es uno de los aspectos más importantes de la vida.

La calidad aparece como la principal preocupación para el 87% de los peruanos al momento de adquirir un producto, una pequeña minoría 25% afirma comprar impulsivamente cosas que realmente no necesita, el 41% manifiesta tener una inclinación a la adopción temprana de nuevos productos y menos de la mitad de los encuestados 47%, se muestra dispuesto a comprar productos de marcas famosas.

2.3.4. Tecnológico

En el resultado de la tabla 4, la evaluación de las variables tecnológicas arroja un resultado del 58%, siendo un resultado medio alto dentro del entorno macroeconómico.

El marketing digital en el Perú es una de las áreas que más crecimiento han tenido en los últimos años: la tecnología ha cambiado la forma de interactuar con el mercado y con los consumidores gracias a los diversos avances tecnológicos que se han integrado al mercado local como el internet y las redes sociales.

Según el estudio realizado por Euromonitor Internacional, revela que nuestro país encabeza la lista con un 87% de crecimiento y desarrollo solo en e-commerce.

Las redes sociales, especialmente YouTube, Instagram y Tik Tok, se han convertido en las primeras fuentes de información para los jóvenes, según diferentes estudios, como el del regulador británico Ofcom del mes de julio de 2022.

2.3.5. Ecológico

En el resultado de la tabla 4, la evaluación de las variables ecológicas arroja un resultado del 58%, siendo un resultado medio alto dentro del entorno macroeconómico.

Un estudio elaborado por la consultora Kantar reveló que las personas se están preocupando cada vez más por el medio ambiente. El 11% de los hogares peruanos son compradores muy preocupados por el medio ambiente y que están aprovechando al máximo las acciones para reducir sus residuos.

En términos de emisiones de dióxido de carbono (CO₂) totales, el Perú ocupa la posición 54 a nivel mundial, Existe un objetivo de largo plazo de que al 2050 el Perú se convierta en un país cuya economía sea carbono neutral.

2.3.6. Resumen de los factores PESTEL:

En el resultado de la tabla 5, resumen de la evaluación de las variables macroeconómicas arrojan un resultado del 55%, siendo un resultado medio alto dentro del entorno macroeconómico.

Desde el punto de vista macro ambiental en el caso del Perú, existe viabilidad y estamos en el momento en que se puede hacer negocio.

Tabla 1*Variables Políticas y Legales*

VARIABLES POLÍTICAS Y LEGALES			
Factores	Ponderación	Valor	Total
Mayor inclusión social	1	3	3
Tratados de Libre Comercio firmados	9	5	45
Mejorar la calidad del gasto público a través del Presupuesto por resultados	2	4	8
Ley del fortalecimiento de la responsabilidad y la transparencia fiscal (Ley 30099)	7	4	28
Ley que impulsa la inversión pública regional y local con participación del sector privado (Ley 29230).	8	5	40
Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial (Ley 30056)	10	6	60
Ley de Promoción del Mercado de Valores (Ley 30050)	5	4	20
Modifica el Decreto Legislativo N.1053 que aprueba la Ley General de Aduanas sobre transferencia gratuita de mercaderías importadas con exoneración o beneficio tributario (Ley 30038)	4	4	16
Ley que regula el teletrabajo (Ley 30036)	3	3	9
Nuevo Gobierno Nacional en el Perú	6	7	42
SUBTOTAL	55	45	271
TOTAL	550		49%

Tabla 2*Variables Económicas*

VARIABLES ECONÓMICAS			
Factores	Ponderación	Valor	Total
PBI SEMESTRE I 2022	5	5	25
PBI per cápita	9	7	63
Tasa de Inflación	8	5	40
Balanza Comercial	10	5	50
Ingresos Tributarios	4	4	16
Gastos no Financieros	2	3	6
Tasa de Desempleo	3	5	15
Reservas Internacionales Netas	6	6	36
Gasto Público	7	5	35
Tasa de Interés	1	2	2
SUBTOTAL	55	47	288
TOTAL	550		52%

Tabla 3*Variables Sociales*

VARIABLES SOCIALES			
Factores	Ponderación	Valor	Total
Actividades ilegales	1	2	2
Seguridad ciudadana	2	4	8
Índice de natalidad	7	5	35
Índice de mortalidad	3	4	12
Tendencias Sociales (Moda y Comportamiento)	10	7	70
Programas sociales	6	5	30
Gustos del consumidor	9	7	63
Cambios en los estilos de vida	8	8	64
Defensa del consumidor	5	3	15
Mayor participación femenina en la PEA	4	4	16
SUBTOTAL	55	49	315
TOTAL	550		57%

Tabla 4*Variables Tecnológicas y Ecológicas*

VARIABLES TECNOLÓGICAS Y ECOLÓGICAS (MEDIOAMBIENTALES)			
Factores	Ponderación	Valor	Total
Desarrollo de pedidos electrónicos	6	4	24
Cuidado del medio ambiente	5	7	35
Sistemas de bloggin y microblogging	8	6	48
Revolución de las redes sociales	7	5	35
Intercambio electrónico de documentos	1	3	3
E-Marketing	9	7	63
E-Commerce	10	7	70
E-Business	2	4	8
Banca por internet	4	5	20
E-encuesta	3	4	12
SUBTOTAL	55	52	318
TOTAL	550		58%

Tabla 5*Resumen de los factores PESTEL*

FACTORES	VALORACIÓN	PORCENTAJE	PROPORCIÓN	
POLÍTICO Y LEGAL	3	0,49	15%	0,07
ECONÓMICO	4	0,52	30%	0,16
SOCIAL	4	0,57	30%	0,17
TECNOLÓGICO Y ECOLÓGICO	4	0,58	25%	0,14
TOTAL	15	2,17	100%	55%

2.4. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter son una herramienta de análisis competitivo, que permite a las empresas entender el entorno competitivo en el que se encuentran y las fuerzas que influyen en la rentabilidad y la sostenibilidad del negocio.

2.4.1. Amenaza de nuevos entrantes

En el resultado de la tabla 6, evaluación de los factores de las barreras de ingreso al sector ganadero arrojan un resultado del 46%, siendo un resultado medio bajo.

El sector cárnico presenta una alta accesibilidad para los emprendedores, por lo que constantemente aparecen nuevos competidores en la industria. No obstante, se cuenta con dos ventajas, la orientación de la marca que se complementa con los objetivos culturales de los clientes y la capacidad productiva capaz de abastecer los grandes volúmenes de compras que realizan las empresas gastronómicas, por lo que está por encima de todos los nuevos competidores.

2.4.2. Poder de negociación de los clientes

En el resultado de la tabla 7, en la evaluación del poder de negociación de los clientes arroja un resultado del 59%, siendo un resultado medio bajo.

El público objetivo que persigue Menelik es amplio, y al basarse en la comercialización del producto se proyecta una gran aceptación al ser un producto de gran demanda por las empresas gastronómicas de Arequipa.

La empresa busca establecer una relación sólida con los clientes a largo plazo, satisfaciendo sus necesidades y así lograr su fidelización ofreciendo productos de calidad.

2.4.3. Poder de negociación de los proveedores

En el resultado de la tabla 8, en la evaluación del poder de negociación de los proveedores arroja un resultado del 25%, siendo un resultado bajo.

La materia prima utilizada en el proceso de engorde de las reses es de suma importancia para el resultado final, es por ello que la empresa tiene altos estándares de exigencia con los proveedores. Además de eso, se vigila ciertos factores: insumos libres de agroquímicos, medidas de seguridad y el impacto ambiental.

Se desarrollará la estrategia de integración hacia atrás, trabajando de la mano con nuestros proveedores buscando establecer relaciones sólidas, se establecerá una economía circular en el intercambio de productos como el abono.

2.4.4. Rivalidad entre competidores

En el resultado de la tabla 9, en la evaluación de la rivalidad entre competidores arroja un resultado del 42%, siendo un resultado medio bajo.

La inversión de los clientes en este sector de la industria del cuidado de la salud y buscar nuevas opciones de alimentación saludable está en alza constante, por lo que es un mercado lucrativo.

Menelik busca tener una imagen ampliamente reconocida y con muchos clientes fieles, ofreciendo un producto único, diferenciado y adaptándose a las nuevas tendencias de consumo del mercado.

2.4.5. Amenaza de Productos sustitutos

En el resultado de la tabla 10, en la evaluación de productos sustitutos arroja un resultado del 56%, siendo un resultado medio bajo.

Con la creciente tendencia de consumir productos saludables, se pronostica el dominio de Menelik sobre la competencia por presentar una ascendente popularidad y diferenciación. La empresa se centra en ofrecer productos de mayor calidad y así fidelizar a la mayor cantidad de clientes.

2.4.6. Resumen de las 5 fuerzas de PORTER

En el resultado de la tabla 11, resumen de las 5 fuerzas de Porter arrojan un resultado del 46%, siendo un resultado medio.

Por ende, es conveniente el ingreso al sector empresarial evaluado, por ser altamente viable, atractivo, rentable y sostenible de acuerdo a la evaluación hecha en los distintos factores.

Tabla 6*Evaluación de los factores que influyen en la amenaza ante nuevos competidores*

N.º	Factores	Proporción	Ponderación	Evaluación	Resultado	IP	DP
1	Existencias de barrera de entrada	IP	1	2	2	8	
2	Economías de escala	IP	2	2	4	16	
3	Diferencias de producto en propiedad	IP	4	4	16	24	
4	Valor de la marca	IP	9	10	90	0	
5	Costos de cambio	IP	3	5	15	15	
6	Requerimientos de Capital	IP	10	6	60	40	
7	Acceso a la distribución	DP	11	9	99		99
8	Ventajas absolutas en costo	DP	8	10	80		80
9	Ventajas en la curva de aprendizaje	IP	6	6	36	24	
10	Represalias esperadas	IP	5	3	15	35	
11	Acceso a canales de distribución	DP	7	2	14		14
12	Mejoras en la tecnología	IP	12	10	120	0	
			780	SUB-TOTAL		162	193
				TOTAL		355	
				PORCENTAJE		46%	

Tabla 7*Evaluación del poder de negociación de los clientes*

N.º	Factores	Proporción	Ponderación	Evaluación	Resultado	IP	DP
1	Concentración de compradores	DP	7	2	14		56
2	Grado de dependencia de los canales de distribución	DP	1	5	5		5
3	Posibilidad de negociación	DP	2	6	12		8
4	Volumen comprador	DP	3	4	12		18
5	Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa	DP	5	2	10		40
6	Disponibilidad de información para el comprador	DP	11	8	88		22
7	Capacidad de integrarse hacia atrás	DP	6	6	36		24
8	Existencia de sustitutivos	DP	4	6	24		16
9	Sensibilidad del comprador al precio	DP	8	2	16		64
10	Ventaja diferenciada	IP	10	2	20	80	
11	Análisis RFM del cliente	DP	9	4	36		54
			660	SUB-TOTAL		80	307
						387	
						59%	

Tabla 8*Evaluación del poder de negociación de los proveedores*

N.º	Factores	Proporción	Ponderación	Evaluación	Resultado	IP	DP
1	Facilidades o costes para el cambio de proveedor	DP	6	8	48		12
2	Grado de diferenciación de los productos del proveedor	IP	3	4	12	18	
3	Presencia de productos sustitutivos	DP	8	10	80		0
4	Concentración de los proveedores	DP	7	8	56		14
5	Solidaridad de los empleados	DP	5	7	35		15
6	Amenaza de integración vertical hacia delante de los proveedores	IP	1	4	4	6	
7	Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores	DP	2	4	8		12
8	Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto	IP	4	7	28	12	
			360	SUB-TOTAL		36	53
				TOTAL		89	
				RESPUESTA		25%	

Tabla 9*Evaluación de la rivalidad entre los competidores*

N.º	Factores	Proporción	Ponderación	Evaluación	Resultado	IP	DP
1	Poder de los compradores	DP	5	4	20		20
2	Poder de los proveedores	DP	6	9	54		54
3	Amenaza de nuevos competidores	DP	7	5	35		35
4	Amenaza de productos sustitutos	DP	4	1	4		4
5	Crecimiento industrial	IP	2	1	2	18	
6	Sobrecapacidad industrial	DP	3	1	3		3
7	Barreras de salida	DP	1	2	2		2
8	Diversidad de competidores	IP	10	6	60	40	
9	Complejidad informacional y asimetría	IP	8	4	32	48	
10	Valor de la marca	IP	11	10	110	0	
11	Cuota o coste fijo por valor añadido	IP	9	4	36	54	
			660	SUB-TOTAL		160	118
				TOTAL		278	
				RESPUESTA		42%	

Tabla 10*Evaluación de los productos sustitutos*

N.º	Factores	Proporción	Ponderación	Evaluación	Resultado	IP	DP
1	Propensión del comprador a sustituir	DP	3	1	3		12
2	Precios relativos de los productos sustitutos	IP	1	2	2	3	
3	Coste o facilidad de cambio del comprador	DP	4	3	12		8
4	Nivel percibido de diferenciación de producto	IP	5	2	10	15	
5	Disponibilidad de sustitutos cercanos	DP	2	3	6		4
			75	SUB-TOTAL		18	24
				TOTAL		42	
				RESPUESTA		56%	

Tabla 11*Resumen de las 5 fuerzas de Porter*

ANÁLISIS DEL SECTOR						
Fuerzas		Porcentaje	Óptimo	Análisis	Ponderación	
1	Amenaza de nuevos entrantes	46%	40%	MEDIO BAJO	0,25	0,11
2	Poder de negociación del cliente	59%	60%	MEDIO BAJO	0,20	0,12
3	Amenaza de productos sustitutos	56%	50%	MEDIO BAJO	0,20	0,11
4	Rivalidad entre competidores	42%	40%	MEDIO BAJO	0,20	0,08
5	Poder de negociación de los proveedores	25%	30%	BAJO	0,15	0,04
RESULTADO					46%	

2.5. Cadena de valor

En la tabla 12 se muestra lo que actualmente posee la empresa tanto en bienes físicos, talento humano, recursos intangibles y tecnológicos.

- **Recursos tangibles:** Son los recursos que se pueden ver y tocar, que se perciben de forma física, en este caso no se cuenta con ningún recurso de este grupo, por tanto, no hay ventaja competitiva.
- **Recursos humanos:** El talento humano es el que permite que las empresas obtengan mejores resultados y cumplan todas sus metas, son las capacidades especiales de nuestros colaboradores, como por ejemplo la experiencia en la atención al cliente.
- **Recursos tecnológicos:** Son herramientas de apoyo para la realización de distintas actividades, en la empresa se hará uso del CRM para una mejor interacción con el cliente.

- **Recursos Intangibles:** En este caso se cuenta con experiencia de 5 años en el rubro, con proveedores de insumos y una red de contactos.

En conclusión, se cuenta con una gama de proveedores que brindan productos diferenciados con la selección correspondiente, al ser productos libres de agroquímicos, en la promoción se elaborará publicidad en las redes sociales y se contará con un equipo especializado en la distribución del producto.

Tabla 12

Cadena de valor Porter

Recursos	Capacidades	Habilidades distintivas	Ventaja competitiva	Bloque genérico estratégico	Estrategia competitiva general
Físicos	—	—	—	—	—
Talento Humano <ul style="list-style-type: none"> ◦ Talento administrativo. ◦ Disponibilidad de colaboradores de producción y ventas. ◦ Médico veterinario de confianza. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Creación de buenas relaciones con los clientes. ◦ Reducción de problemas de sanidad y garantía en la calidad del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ La forma de crianza para lograr el engorde de los animales vacunos será distinta a las convencionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Forma de crianza (ganadería orgánica mixta). ◦ Atención personalizada. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Innovación. ◦ Grado de satisfacción del cliente. 	Diferenciación
Tecnológicos <ul style="list-style-type: none"> ◦ Se contará con una plataforma virtual para la venta de los productos. ◦ Se aplicará el uso de redes sociales, para dar a conocer sobre el valor de nuestra marca y producto. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Captación de clientes. ◦ Plataformas virtuales. ◦ Conocimiento de los productos más consumidos. ◦ Llamar la atención de nuestro público objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Actualización constante de la información para desarrollar la fidelización de los clientes. ◦ Plataformas virtuales. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Buena atención al cliente. ◦ Buenas prácticas ganaderas. ◦ Plataformas virtuales. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Grado de satisfacción al cliente. 	Transacción
Intangibles <ul style="list-style-type: none"> ◦ Conocimiento en Administración y atención al cliente. ◦ Colaboradores con conocimiento en el rubro. ◦ Proveedores. ◦ Red de contactos. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Buena atención al cliente. ◦ Conocimiento en la crianza y engorde de las reses. ◦ Posibilidad a las compras a crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Atención personalizada. ◦ Posibilidad a las compras a crédito 			

2.6. Análisis FODA

Es el análisis de la industria, del macro y del microentorno de la empresa que nos permitirá tomar decisiones de acuerdo a los objetivos y establecer estrategias adecuadas.

En el cuadro 2 se muestra el análisis interno de la empresa, identificando las fortalezas y debilidades que se tiene dentro de la organización:

- **Fortalezas:** La mayor fortaleza identificada es que, cada día las personas buscan y tratan de alimentarse mejor, por ende, las empresas gastronómicas desarrollan una variedad de platos a base de carne de res, que a su vez sean saludables y de calidad.
- **Debilidades:** Actualmente existen una serie de empresas muy bien posicionadas en el mercado de las carnes, las cuales son consideradas como una fuerte competencia. También la dependencia de otros ganaderos para la compra de toros para el proceso de engorde.

Cuadro 2

Análisis interno de la empresa

FORTALEZAS	DEBILIDADES
◦ Conocimiento y experiencia en el sector de aproximadamente de 5 años. (I.M)	◦ Tiempo de producción (3 meses). (I.M)
◦ Implementación de canales de atención modernos (plataforma virtual) con el fin de acelerar el tiempo en la transacción. (PESTEL)	◦ Dificultad para el almacenamiento y cuidado de las reses. (I.M)
◦ Disposición de capital financiero, cartera de clientes y proveedores. (I.M)	◦ Relación delicada con proveedores para la compra de materia prima y terneros para el proceso de engorde. (I.M)
◦ Las características en el proceso de engorde son naturales y ecológicas. (PESTEL)	◦ Falta de vehículo de carga pesada para poder transportar el ganado. (I.M)
◦ La carne es un producto de alta demanda por las empresas gastronómicas. (I.M)	◦ Falta de presencia en el mercado provincial. (PORTER)

En el cuadro 3 se muestra el análisis externo de la empresa, identificando las condiciones positivas y negativas para la organización, pero sobre ellos no existe control:

- **Oportunidades:** En nuestro análisis la carne es un producto que es muy consumido en la dieta de las personas, y cada día las personas están buscando consumir alimentos, que no solo sean agradables para el gusto, sino también que sean saludables para el organismo.
- **Amenazas:** La problemática del consumo de carne por hormonas, según las noticias en medios masivos (El tiempo.com, 2006), en los cuales se habla del peligro de contraer cáncer y otras enfermedades por el consumo excesivo de carnes, en especial de las rojas, esto genera miedo en los consumidores.

Cuadro 3

Análisis externo de la Empresa

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
◦ Crecimiento del sector ganadero. (PESTEL)	◦ Cambio en las necesidades y gustos del consumidor con el avance de la cultura vegana. (PESTEL)
◦ Compras a crédito a proveedores. (PORTER)	◦ Incremento de precio en los alimentos a nivel nacional. (I.M)
◦ Preocupación del consumidor por el producto que consume. (PESTEL)	◦ Importación de carne de mejor calidad y/o precio. (PESTEL)
◦ La ganadería semi-intensiva es amigable con el ambiente y permite la obtención de productos de calidad. (PESTEL)	◦ Cambios climáticos y pérdida de ganado por muertes a causa de enfermedades. (I.M)
◦ Posibilidad en la zona para la adquisición de ganado y la provisión de alimentos para el proceso de engorde. (PORTER)	◦ Mala imagen de consumo de carne por uso de hormonas. (OMS)

2.6.1. Análisis interno

La matriz EFI que se muestra en la tabla 13, arroja como conclusión un puntaje de 2.80; resultado que está por encima del promedio de 2.50; por lo cual se puede deducir que la empresa presenta una posición interna fuerte en el cual las fortalezas prevalecen:

Tabla 13

Matriz de evaluación de Factores Internos

FACTORES	PESO	PUNTUACIÓN	TOTAL
FORTALEZAS			
Conocimiento y experiencia en el sector de aproximadamente de 5 años.	0.10	3	0.30
Implementación de canales de atención modernos (plataforma virtual) con el fin de acelerar el tiempo en la transacción.	0.10	4	0.40
Disposición de capital financiero, cartera de clientes y proveedores.	0.15	4	0.60
Las características en el proceso de engorde son naturales y ecológicas.	0.15	4	0.60
La carne es un producto de alta demanda por las empresas gastronómicas.	0.10	3	0.30
DEBILIDADES			
Tiempo de producción (3 meses).	0.15	1	0.15
Dificultad para el almacenamiento y cuidado de las reses.	0.10	2	0.20
Relación delicada con proveedores para la compra de materia prima y terneros para el proceso de engorde.	0.05	2	0.10
Falta de vehículo de carga pesada para poder transportar el ganado.	0.05	1	0.05
Falta de presencia en el mercado provincial.	0.05	2	0.10
TOTAL	1	25	2,80

2.6.2. Análisis externo EFE

La matriz EFE según los resultados de la tabla 14 arrojan como conclusión un puntaje de 2.67; resultado que está por encima del promedio de 2.50. El valor total de las oportunidades es de 2.07; por lo cual se puede deducir que el entorno externo es favorable para el desarrollo de la empresa.

Tabla 14

Matriz de evaluación de Factores Externos

FACTORES	PESO	PUNTUACIÓN	TOTAL
OPORTUNIDADES			
Crecimiento del sector ganadero.	0.13	4	0.52
Compras a crédito a proveedores.	0.13	3	0.39
Preocupación del consumidor por el producto que consume.	0.13	4	0.52
La ganadería semi-intensiva es amigable con el ambiente y permite la obtención de productos de calidad.	0.08	4	0.32
Posibilidad en la zona para la adquisición de ganado bovino para realizar el engorde intensivo y la provisión de alimentos para el proceso de engorde.	0.08	4	0.32
AMENAZAS			
Cambio en las necesidades y gustos del consumidor con el avance de la cultura vegana.	0.15	1	0.15
Incremento de precio en los alimentos a nivel nacional.	0.10	2	0.20
Importación de carne de mejor calidad y/o precio.	0.05	2	0.10
Cambios climáticos y pérdida de ganado por muertes a causa de enfermedades.	0.05	1	0.05
Mala imagen de consumo de carne por uso de hormonas.	0.10	1	0.10
TOTAL	1	25	2,67

2.6.3. Matriz FODA

La matriz FODA es un análisis que se utiliza en una empresa para evaluar las condiciones en las que se encuentra y qué factores podrían retrasarla. Esta luego de ser aplicada permite trazar un plan de estrategias para optimizar el escenario del objeto analizado o planteado.

Primero se realizó la matriz cuantitativa, que forma parte de la etapa de decisión, porque permite comparar las alternativas estratégicas propuestas en el análisis FODA y determinar cuál se ajusta mejor al estado de situación de la empresa como se muestra en el cuadro 4:

Cuadro 4

Matriz FODA cuantitativa

			OPORTUNIDADES					PROMEDIO	AMENAZAS				
			O1	O2	O3	O4	O5		A1	A2	A3	A4	A5
			Crecimiento del sector ganadero.	Compras al crédito a proveedores.	Preocupación del consumidor.	La ganadería semi-intensiva es amigable con el ambiente.	Posibilidad en la zona para la adquisición de ganado bovino.		Cambio en las necesidades y gustos del consumidor con el avance de la cultura vegana.	Incremento de precio en los alimentos a nivel nacional.	Importación de carne de mejor calidad y/o precio.	Cambios climáticos y pérdida de ganado por muertes a causa de enfermedades.	Mala imagen de consumo de carne por uso de hormonas.
FORTALEZAS	F1	Conocimiento y experiencia en el sector.	7	5	3	7	5	5,4	4	4	5	6	4
	F2	Implementación de canales de atención modernos.	3	3	5	3	3	3,4	5	4	7	4	6
	F3	Disposición cartera de clientes y proveedores.	5	3	3	3	5	3,8	4	6	5	5	4
	F4	Características en el proceso de engorde.	7	1	7	5	3	4,6	7	5	4	5	4
	F5	La carne es un producto de alta demanda.	5	1	5	5	5	4,2	6	5	4	4	6
PROMEDIO			5,4	2,6	4,6	4,6	4,2		5,2	4,8	5	4,8	4,8
DEBILIDADES	D1	Tiempo de producción (3 meses).	3	1	3	4	1	2,4	2	1	3	3	2
	D2	Dificultad para el almacenamiento y cuidado de las reses.	3	4	2	1	2	2,4	2	4	2	4	2
	D3	Relación delicada con proveedores.	2	2	1	1	2	1,6	1	2	2	1	1
	D4	Falta de vehículo de carga pesada para el transporte.	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1
	D5	Falta de presencia en el mercado provincial.	2	3	1	1	2	1,8	2	3	5	1	2

Cuadro 5

Estrategias de los cruces de la matriz FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Conocimiento y experiencia en el sector de aproximadamente de 5 años.	Tiempo de producción (3 meses).
	Implementación de canales de atención modernos (plataforma virtual) con el fin de acelerar el tiempo en la transacción.	Dificultad para el almacenamiento y cuidado de las reses.
	Disposición de capital financiero, cartera de clientes y proveedores.	Relación delicada con proveedores.
	Las características en el proceso de engorde son naturales y ecológicos.	Falta de vehículo de carga pesada para poder transportar el ganado.
	La carne es un producto de alta demanda por las empresas gastronómicas.	Falta de presencia en el mercado provincial.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Cambio en las necesidades y gustos del consumidor con el avance de la cultura vegana.	A1 + F1: Contando con el conocimiento y experiencia en el sector brindaremos un producto de acuerdo a la necesidad y gusto del consumidor. A5 + F4: Seguir el proceso natural y ecológico de engorde del ganado para contrarrestar la mala imagen del consumo de carne de res. A3 + F5: Apoyar la fiesta gastronómica ya que gira alrededor de la carne y participar con lo mejor de nuestra ganadería.	A2 + D2: Realizar compras en grandes volúmenes para aminorar costos por compra y por transporte. A3 + D3: Ofrecer capacitaciones para el buen manejo ganadero y su mejoramiento genético. A4 + D1: Implementación de las buenas prácticas ganaderas, proporcionando a los animales la protección ante condiciones climáticas extremas.
Incremento de precio en los alimentos a nivel nacional.		
Importación de carne de mejor calidad y/o precio.		
Cambios climáticos y pérdida de ganado por muertes a causa de enfermedades.		
Mala imagen de consumo de carne por uso de hormonas.		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Crecimiento del sector ganadero.	O1 + F1: Aprovechar la experiencia en el rubro para lograr posicionamiento en el mercado aprovechando el crecimiento del sector. O3 + F4: Selección estricta de nuestros proveedores de alimentos para la alimentación natural y saludable del ganado vacuno. O 4 + F5: Poner en práctica la agricultura y ganadería amigables para el medio ambiente para obtener producción de calidad.	O1 + D1: Visitar distintas ferias a realizarse, para adquirir mayor información de proveedores sobre la calidad del ganado vacuno que ofrecen. O3 + D3: Contar con una buena relación comercial con nuestros proveedores de ganado vacuno y fidelizar a nuestros clientes. O4 + D2: Compras al crédito para realizar pagos en plazos sin intereses para no tener desabastecimientos.
Compras al crédito a proveedores.		
Preocupación del consumidor por el producto que consume.		
La ganadería semi-intensiva es amigable con el ambiente y permite la obtención de productos de calidad.		
Posibilidad en la zona para la adquisición de ganado bovino para realizar el engorde intensivo y la provisión de alimentos para el proceso de engorde.		

2.7. Estrategias del plan de negocio

2.7.1. Estrategia Genérica competitiva

a. Diferenciación:

Posicionarnos como la empresa que ofrece un producto (carne de res) que se diferencia de la competencia por el proceso de engorde, la alimentación orgánica de las reses, los cual aporta un valor nutricional y hacen que el producto sea ecológico y exento de hormonas, de esta forma diferenciándose de la competencia existente.

Producir carne de calidad, con los siguientes procedimientos en cada proceso:

- **Crianza:** Ganado vacuno para el proceso de engorde no mayor de 9 meses de edad, garantizando así la textura suave de la carne.
- **Alimentación:** Alimentos provenientes de los cultivos que se producen en el mismo lugar donde se encuentre el ganado de engorde y concentrados libres de hormonas, que serán seleccionados de proveedores para nuestra propia mezcla homogénea, se garantiza la ingestión de todos los componentes por los animales y un buen nivel proteico.
- **Salud:** Controles sanitarios, dosificación de vitaminas, prevención de contagio de enfermedades, control de crecimiento y peso para evitar la mortandad.

Proveer finalmente una carne con el balance perfecto de grasa y fibra carnosa que podrá ser empleado en distintos platos por las empresas gastronómicas.

b. Enfoque o nicho:

Nuestro producto estará dirigido al segmento de restaurantes que forman parte de AGAR, de la Sociedad Picantera De Arequipa y demás que no forman parte de las sociedades mencionadas, puesto que tienen el manejo y conocimiento del mercado de carnes de res, usándolo como materia prima para preparar sus productos.

2.7.2. Estrategia específica

a. Calidad:

Realizar el control de calidad en cada proceso que realiza la empresa, desde producción, almacenamiento de insumos hasta la presentación del producto que llega al cliente final. Ya que es una medida

encaminada a mejorar y estandarizar los procesos con el fin de asegurar la calidad del producto.

b. Grado de satisfacción al cliente:

El personal capacitado en servicio de atención al cliente tiene mejores resultados, aumentando significativamente la satisfacción y la lealtad de los clientes, debes atenderlos con respeto, con la mayor atención y compromiso. Esto tiene que reflejarse en todos los equipos y procesos.

El control de calidad tiene como principal objetivo garantizar una buena experiencia en el cliente. A través de nuestra plataforma virtual buscamos la reducción de los tiempos de espera, dándoles una respuesta inmediata a sus pedidos.

Para determinar la lealtad de los clientes a la empresa se utilizará el programa de experiencia del cliente, el Net Promoter Score que se mide a través de una encuesta con el objetivo de obtener una puntuación más alta.

Los encuestados deben dar su respuesta dentro de una escala que va de 0 (nada probable) a 10 (sumamente probable) y, dependiendo de sus respuestas, se los organiza en tres categorías, que permiten calcular el resultado como se muestra en la figura 4:

Figura 4

Net Promoter Score



2.8. Objetivos smart

Captar el 30% de mercado meta en el primer año, incrementando las ventas en un 25% en el segundo y tercer año, con un seguimiento de las cifras de ventas mensuales logrando el posicionamiento en el mercado como la empresa comercializadora emblema de Arequipa, mitigando el impacto ambiental de la empresa y siendo distinto a los demás principalmente por la calidad de nuestro producto.

2.9. Propuesta de valor

La propuesta de valor está basada en la diferenciación y grado de satisfacción al cliente; ya que en el proceso de engorde se aplicará el sistema de ganadería orgánica mixta (alimentación del ganado bovino con insumos más orgánicos), este tipo de carne proporciona hasta seis veces más ácidos grasos omega-3 que la carne de res criada de forma convencional.

En la atención al cliente buscamos la mejor experiencia a través de canales de atención como la plataforma virtual, para atender solicitudes, quejas o sugerencias de los clientes y así cumplir las expectativas del consumidor ofreciéndole un producto de calidad en el tiempo adecuado y a un precio acorde a nivel de respuesta del mercado.

CAPÍTULO III

III. ESTUDIO DE MERCADO Y PLAN DE MARKETING

3.1. Análisis del mercado

3.1.1. Investigación y desarrollo del producto

La carne ha venido formando parte de la canasta familiar Arequipeña desde tiempos inmemorables hasta ser parte de la cultura regional, esto se ve reflejado en la enorme cantidad de empresas gastronómicas y la gran demanda del consumo de platos elaborados a base de carne de res.

Según cifras del Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri) el incremento en el consumo per cápita de carne de res anual ha alcanzado los 6.062 kg por persona.

La peculiaridad de la carne orgánica es su sabor intenso, mejor color, más firmeza en la textura y menor contenido de grasa en comparación a la carne producida bajo métodos convencionales. Las características propias de este producto son la calidad de la alimentación que reciben los animales y sumado el entorno agradable donde viven hace que no se estresen, permitiendo que el consumidor tenga mejor percepción sobre la calidad de la carne.

Según Agraria.pe (2021), “la fiesta gastronómica peruana gira alrededor de la carne, todas las regiones del país participan con lo mejor de su ganadería y con un gran apetito”.

a. Diseño: El logotipo es un diseño simple pero efectivo que utiliza una variedad de elementos para transmitir el mensaje de la empresa Menelik S.R.L. junto al slogan “*Siente el sabor Arequipeño*” como se observa en la Figura 5.

El color es un componente importante para determinar la búsqueda de afinidad, se escogió el color vino tinto, que representa el color de la bandera de Arequipa, implica identificación y funciona bien al dirigirnos al segmento gastronómico arequipeño.

Figura 5

Diseño del logo de la Empresa Proveedores Menelik S.R.L.



b. Descripción: La clasificación que se otorga a la carne de res depende del marmoleo, la calidad y otras especificaciones ideales para realizar distintos métodos de cocción:

- **Categoría A:** Lomo alto, lomo bajo, solomillo, babilla, cadera, contra, redondo, tapa y tapilla.
- **Categoría B:** Aguja, brazuelo, culata de contra o contratapa, espaldilla o espalda, pez, rabillo o punta de cadera, aleta, llana, morcillo, jarrete o venas, carrillada, costillar, falda, morillo, pecho, pescuezo o cuello, rabo.

3.1.2. Perfil de los clientes

El perfil de nuestros clientes son empresas dedicadas a la gastronomía y en específico a los restaurantes y picanterías que usen como parte de su materia prima la carne de res para distintos platos de la provincia de Arequipa, que consideran relevante los estándares de calidad, difusión y preservación de sus contenidos gastronómicos, como se muestra en la figura 6:

Figura 6*Buyer Company***3.1.3. Segmentación del mercado**

En Arequipa hay un promedio de 5000 restaurantes de los cuales 19 conforman la Asociación Gastronómica De Arequipa (AGAR), 35 son parte de la Sociedad Picantera De Arequipa y 40 picanterías tradicionales. Siendo un total de 94 empresas gastronómicas del mercado potencial que representan el 1.87% del total de restaurantes de la provincia de Arequipa.

3.1.4. Análisis de la competencia**a. Competidores directos:**

Son todos aquellos negocios que buscan a los mismos clientes, y según el infoinfo el buscador en internet la clasificación de las 6 empresas y tiendas de carne más destacadas en Arequipa se detallan en el cuadro 6:

Cuadro 6*Competidores directos*

NOMBRE DE LA EMPRESA	PRODUCTOS	UBICACIÓN
Agro ganadera Parma S.A.C.	- Carnes - Cría de Ganado Vacuno	Recta baños cenata. Socabaya, Arequipa.
Centro Carnes S.R.L.	- Matanza de Animales (excepto Aves de Corral)	Costado mercado el palomar, Arequipa.
Camal Frigorífico Don Goyo S.A.C.	- Carnes: Vacuno, cordero, cerdo, aves, pescados y mariscos.	Avenida vía evitamiento, Cerro Colorado. Arequipa.
Pecuaría Corzo E.I.R.L.	- Elaboración y conservación de carnes.	A espaldas del grifo del metro. Uchumayo, Arequipa.
Fábrica de Embutidos la Granjita E.I.R.L.	- Embutidos y carnes.	Jirón Huánuco 3 Grupo, Cerro Colorado, Arequipa.

Continuación del cuadro 6:

NOMBRE DE LA EMPRESA	PRODUCTOS	UBICACIÓN
Cato S.A.C.	- Carnes.	Calle Abancay, Socabaya, Arequipa.

- b. Competidores indirectos:** Son los negocios que participan de forma lateral en nuestro segmento de mercado y clientes ofreciendo productos de distinta calidad pero que logran satisfacer a nuestro cliente, como se detalla en el cuadro 7:

Cuadro 7

Competidores indirectos

Competidor	Productos	Ubicación
Comerciantes	Vacuno, cordero, cerdo, aves, pescados y mariscos.	Camal Municipal Pesquero San Camilo

3.1.5. Venta ja Competitiva

- La ventaja competitiva es la aplicación del sistema de ganadería orgánica mixta, ocupando la mínima superficie territorial y obteniendo los pesos esperados en el menor tiempo (3 meses).
- La producción, comercialización y distribución están integradas y desarrolladas por la misma empresa, esto garantiza el compromiso y la relación directa proveedor - cliente.
- La calidad de la carne y el tiempo de respuesta hacia el cliente otorga una gran ventaja frente a la competencia.

3.1.6. Proyección de demanda potencial

La proyección de la demanda se realizó en base a una investigación previa del mercado, definiendo así el mercado disponible, mercado efectivo y el mercado meta.

a. Mercado Potencial:

Son el grupo de personas que muestran interés en adquirir los productos, y cabe la posibilidad de convertirse en clientes.

Al segmentar el mercado, hay un total de 94 empresas gastronómicas del mercado potencial que representan el 1.87% del total de restaurantes de la provincia de Arequipa.

Cuadro 8*Mercado potencial*

CARACTERÍSTICAS	CONSIDERAMOS	EMPRESAS	%	
<ul style="list-style-type: none"> - Empresas formales. - Más de 2 años como empresa. - Evaluación sanitaria. - Sin problemas con INDECOPI. - Registro de calidad - Establecimientos democráticos. - Recomendados por otros socios. - Establecimientos democráticos. - Recomendados por otros socios. 	Restaurantes totales en la provincia de Arequipa	5000	100%	
	Empresas socias de AGAR	19	0,44%	1.87%
	Empresas de la Sociedad Picantera de Arequipa	35	0,74%	
	Picanterías tradicionales	40	0,80%	

b. Mercado Disponible

Para definir el mercado disponible, se toma en cuenta la información cuantitativa bajo la técnica de las entrevistas realizadas en la investigación de mercado. Para lo cual se usó la siguiente interrogante: ¿Elaboran recetas a base de carne de res?

Cuadro 9*Cálculo del mercado disponible*

1) ¿ELABORAN RECETAS A BASE DE CARNE DE RES?	
RESPUESTA	%
SI	100%
No	0%
TOTAL	100%

MERCADO DISPONIBLE	94 EMPRESAS
---------------------------	--------------------

c. Mercado real

Para fijar el mercado real siendo este una fracción del mercado disponible, el dato fue obtenido mediante la siguiente interrogante: ¿Usted utilizaría carne orgánica de res libre de hormonas, antibióticos y anabólicos para la preparación de sus recetas?

Cuadro 10*Cálculo del mercado real*

2) ¿USTED UTILIZARÍA CARNE ORGÁNICA DE RES LIBRE DE HORMONAS, ANTIBIÓTICOS Y ANABÓLICOS PARA LA PREPARACIÓN DE SUS RECETAS?	
RESPUESTA	%
Si	100%
No	0%
Tal vez	0%
TOTAL	100%

MERCADO REAL	94 EMPRESAS
---------------------	--------------------

d. Mercado meta

El mercado que se quiere capturar en el primer año es del 30%, con un crecimiento del 25% para el segundo y tercer año.

Cuadro 11*Proyección del mercado meta*

PROYECCIÓN DE DEMANDA	PORCENTAJE DE CAPTACIÓN	MERCADO META
1° año	30%	24 empresas
2° año	25%	36 empresas
3° año	25%	45 empresas

e. Consumo per cápita

Los siguientes datos que muestra la tabla 15, fueron recopilados de las entrevistas realizadas:

Tabla 15*Cálculo del consumo per cápita*

FRECUENCIA	TOTAL	% PARTICIPACIÓN	HOMOGENIZACIÓN DE LA FRECUENCIA MENSUAL	CONSUMO PER CÁPITA
2 veces a la semana	4	33%	8,57	2,86
3 veces a la semana	4	33%	12,86	4,29
4 veces a la semana	0	0%	0	0,00
5 veces a la semana	0	0%	0	0,00
Todos los días	4	33%	30,00	10,00
TOTAL	12	1	-	-

CONSUMO PROMEDIO PONDERADO MENSUAL	17,14
---	--------------

3.2. Análisis de variables de marketing

El Marketing Mix es un instrumento clásico para planear que se debe brindar a los consumidores, su comercialización además de la promoción del producto en el mercado, las 4P 's tienen el fin de atraer y fidelizar al cliente satisfaciendo sus necesidades.

3.2.1. Producto

a. Producto básico

Ofrecer la venta de cortes de carne de res orgánico de primer nivel para empresas gastronómicas, para ser cocinados según la conveniencia del cliente.

b. Producto aumentado

Proveedores Menelik S.R.L. ofrecerá a los clientes los cortes de carne, envasado al vacío, según los pedidos que se realicen por la plataforma virtual, con respuesta y entrega rápida a cada empresa gastronómica.

El envasado al vacío evita la oxidación y putrefacción de la carne permitiendo períodos largos de almacenamiento, sin hacer uso de conservantes. En la refrigeración industrial la carne al vacío congelada dura 90 días desde la fecha de faena del animal.

La carne envasada al vacío asegura un buen sabor, color, frescura, textura y reduce la pérdida de nutrientes.

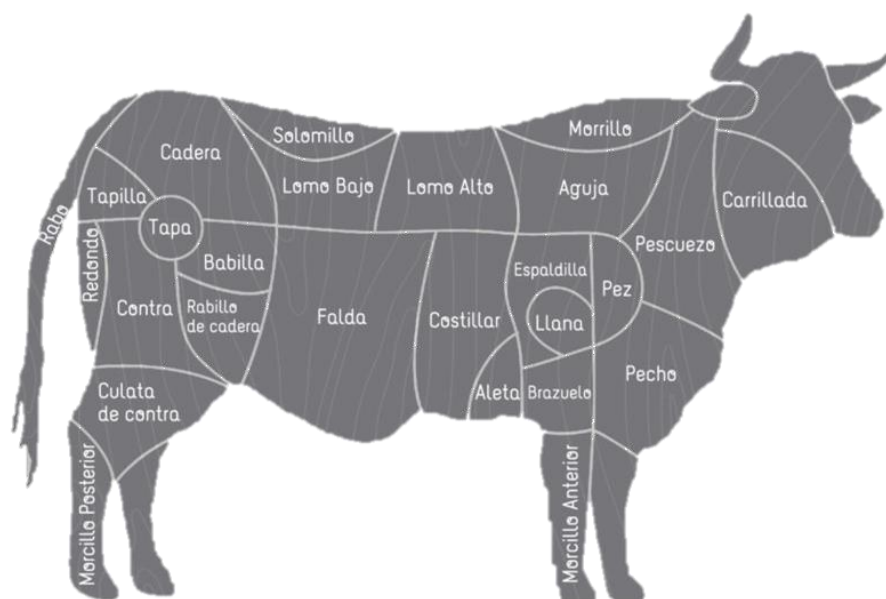
Para comprender todas las posibilidades que ofrece la carne de res es sustancial saber identificar los distintos cortes para el uso culinario se le da a cada una de ellos. Los cortes se clasificaron en dos categorías, considerando sus cualidades y características:

- **Categoría A:** Estos cortes tienen un mayor valor monetario, la carne es blanda y magra, su característica singular es la ausencia de tejido graso, y la presencia veteada con grasa ("carne marmolada").
 - Lomo alto
 - Lomo bajo
 - Solomillo
 - Babilla
 - Cadera
 - Contra
 - Redondo
 - Tapa
 - Tapilla

- **Categoría B:** Estos cortes tienen una alta cantidad de tejido muscular, tejido graso y el hueso, sin embargo, estas fibras musculares son más gruesas porque son músculos que trabajan más.
 - Aguja
 - Brazuelo
 - Culata de contra o contratapa
 - Espaldilla o espalda
 - Pez
 - Rabillo o punta de cadera
 - Aleta
 - Llana
 - Morcillo
 - Jarrete o venas
 - Carrillada
 - Costillar
 - Falda
 - Morillo
 - Pecho
 - Pescuezo
 - Cuello
 - Rabo

Figura 7

Cortes de carne de res



(Colmenar, 2023)

3.2.2. Precio

Se tiene 2 productos en la empresa, y los precios están sujetos a los costos de materia prima, mano de obra directa y otros costos indirectos de fabricación, además comparado con los competidores se ofrece un producto de calidad y diferenciado.

La estrategia que se va a usar está orientada a la competencia donde ofreceremos precios promedios, pero este reflejando la calidad de los productos.

Tabla 16

Precios de los productos

Producto	Costo total de VENTA (CTV)	Utilidad	Valor de venta	IGV	Precio de Venta
Carne de categoría A	6,69	23,26	30,08	5,42	35,50
Carne de categoría B		7,24	14,07	2,53	16,60

3.2.3. Plaza

El desarrollo de la plataforma virtual contribuye a que el área de influencia sea más extensa y accesible para las empresas gastronómicas de Arequipa.

Ventajas de la plataforma virtual:

- Minimiza los costos: Permite el acceso a la tecnología sin necesidad de comprar o instalar infraestructura.
- Información valiosa: El uso correcto de la información crea la posibilidad de desarrollar nuevas oportunidades de crecimiento.
- Tiempos reducidos: Aceleran los tiempos de respuesta siendo más rápidos y eficaces hacia los clientes.
- Atención: Permite el desarrollo comercial las 24 horas del día y los 7 días a la semana.

3.2.4. Promoción

Se iniciará con las siguientes actividades de promoción que más se adecuan a los objetivos comerciales:

- Uso de redes sociales (Facebook, Tik Tok) por su bajo coste, facilidad de uso y para tener un contacto más cercano con el cliente, respondiendo los mensajes y preguntas de clientes potenciales.
- Hacer una inversión en el diseño de empaque, porque es la tarjeta de presentación frente a los clientes, haciendo una inversión en los Stikers con el logo de la empresa.

- Se harán descuentos en fechas importantes como el mes de mayo, agosto y noviembre.
- Iniciar con un evento de lanzamiento, para presentar el producto al mercado, el alcance del evento variará según la complejidad del evento, del público objetivo y del presupuesto.
- La degustación del producto permite acercarnos al público potencial, generando vínculos de confianza con los clientes, y se busca generar experiencias usando los servicios de una empresa de catering para dicho evento.

3.3. Plan de marketing

3.3.1. Objetivos Comerciales

- Lograr la relevancia e importancia en la mente del consumidor como una marca que ofrece calidad y asociada a la cultura regional.
- Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, resolviendo las inconformidades de los clientes que adquieren los productos, de esta manera generar comentarios positivos de la organización.
- Aumentar el porcentaje de ventas en un 25% en comparación al año anterior.

3.3.2. Análisis FODA

En esta herramienta se resumió el análisis realizado de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, del producto de la empresa.

Ayuda a fijar objetivos y trazar estrategias para impulsar las fortalezas, aventajar las debilidades, dominar las amenazas y lograr un beneficio de las oportunidades.

Cuadro 12

Matriz FODA del producto

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
◦ Crecimiento significativo en los próximos años del mercado global de carne orgánica, brindando oportunidades para que las empresas se expandan hacia nuevos mercados.	◦ El mercado de la carne orgánica se está volviendo cada vez más competitivo, a medida que ingresan más empresas al mercado.
◦ Demanda creciente de productos cárnicos orgánicos nuevos e innovadores.	◦ El cambio climático puede afectar la producción orgánica, provocando cambios en los patrones climáticos.
◦ Asociarse con otras empresas, como restaurantes y supermercados, para ampliar el alcance y aumentar las ventas.	◦ La percepción pública de la carne orgánica puede cambiar con el tiempo, lo que puede afectar la demanda.

Continuación del cuadro 12:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
◦ La demanda creciente de carne orgánica además la preocupación por la salud y el cuidado del medio ambiente.	◦ Los métodos de producción orgánicos pueden ser más costosos que los métodos convencionales.
◦ La carne orgánica suele tener un precio más alto que la carne convencional, proporcionando un margen de beneficio para la empresa.	◦ La carne orgánica no está tan disponible como la carne convencional.
◦ Preferencia del consumidor a comprar carne orgánica porque creen que es más saludable.	◦ Posibilidad de que algunos consumidores no estén al tanto de los beneficios de la carne orgánica, limitando la demanda.

3.3.3. Ventajas Competitivas

- a. **Diferenciación del producto:** La carne orgánica a menudo se percibe como de mayor calidad que la carne convencional, y los clientes están prestos a costear un precio más alto. Esto les da a las empresas de carne orgánica una ventaja competitiva sobre sus contrapartes convencionales.
- b. **Reconocimiento de marca:** Crear una marca sólida que pueda cobrar una prima por sus productos. Esto se debe a que es más probable que los consumidores confíen y compren marcas con las que están familiarizados.
- c. **Acceso a nichos de mercado:** Las empresas de carne orgánica a menudo pueden acceder a nichos de mercado que no son atendidos por las empresas de carne convencionales. Las empresas de carne orgánica pueden vender sus productos a empresas que atienden a consumidores interesados en una alimentación saludable.

3.3.4. Estrategias de marketing

▪ Estrategia de Posicionamiento por participación de mercado

Se fomentarán estrategias de branding conocido como posicionamiento de marca, esta estrategia tiene como fin posicionar la marca en la mente del consumidor.

El marketing orientado a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se basa en retroalimentar los valores sociales y éticos, para beneficio de los consumidores y no necesariamente guiarse por fines de lucro.

Entre los numerosos factores se muestra una lista de ideas que ayudan al crecimiento del negocio:

- Incrementar la gama de productos cárnicos
- Rigurosos controles de sanidad

- Homologaciones y certificaciones de calidad
- Contribuir al cuidado del medio ambiente
- Establecer campañas de descuentos y promociones
- Diversificar sus canales de distribución incluyendo en servicio de courier con el servicio click and collect
- Recopilar comentarios positivos del programa de experiencia del cliente Net Promoter Score
- Entablar relaciones con profesionales en la alimentación y cuidado de la salud

▪ **Estrategia de promoción**

El Field Marketing es una estrategia de campo que tiene como fin desarrollar una interacción directa con los clientes y con la marca.

Por lo tanto, se implementará un evento de lanzamiento donde se dará a degustar platos gastronómicos a base de carne orgánica de res, se detalla en las siguientes actividades:

- Invitación y confirmación de asistencia: se contempla realizar la invitación con un kit de merchaidising compuesto por: set de cubiertos, un abrebotellas y mandil para chef brandeado con el logotipo de la empresa organizadora e invitada. Se contempla la asistencia de al menos el 50% de las empresas, las cuáles serán registradas en la base de datos para proyectar gastos de transporte y la cantidad de muestras para la degustación.
- Traslado y bienvenida: se contará con movilidad para el traslado de los invitados hacia el centro de producción y se les hará una pequeña presentación de bienvenida donde se dará a conocer la historia e identidad de la empresa.
- Recorrido: se hará un recorrido por las instalaciones del centro de producción explicando el trabajo realizado y el sistema de ganadería que se aplica en el proceso de crianza.
- Degustación: se brindará platos elaborados a base de carne de res realizados por profesionales especializados en el rubro. El producto ofrecido durante la degustación debe ser de la misma calidad que la que el consumidor puede comprar.
- Despedida y traslado: una vez terminado el evento de lanzamiento se les brindará un pequeño presente que consta de un plato de comida, y traslado de retorno hacia la ciudad de Arequipa.

3.3.5. Canales

▪ Actuales

- **Ecommerce:** El uso del comercio electrónico como canal de venta permite la reducción de costos y la ventaja de vender las 24 horas del día durante los 7 días de la semana.

3.3.6. Investigación de mercado cuantitativo

3.3.6.1. Mercado muestral

Para la realización del marco muestral del proyecto se ha utilizado la fórmula de muestreo de población finita, que es:

Figura 8

Fórmula población finita

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

n = Tamaño de muestra buscado
N = Tamaño de la Población o Universo
Z = Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza (NC)
e = Error de estimación máximo aceptado
p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)
q = (1 - p) = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

Para nuestro proyecto hemos considerado los siguientes valores, que se muestran a continuación:

$$n = \frac{94 * 1,65^2 * 0,5 * 0,5}{0,10^2 * (94 - 1) + 1,65^2 * 0,5 * 0,5} = \frac{63,97875}{1,610625} = 40 \text{ empresas}$$

Con los resultados obtenidos se entrevistaron a 40 picanterías.

a. Encuestas: A continuación, se va a presentar el formato de las preguntas:

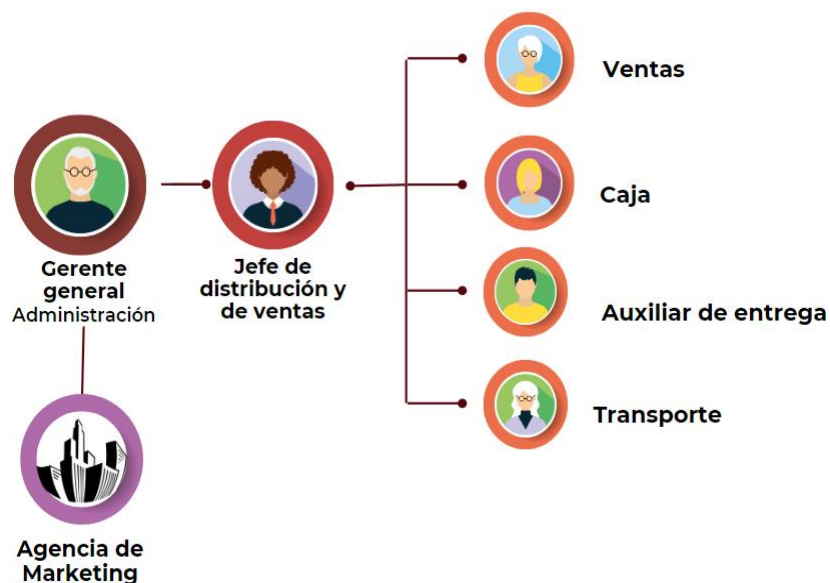
- Preguntas 1: ¿Elaboran recetas a base de carne de res?
- Pregunta 2: ¿Usted utilizaría carne de res libre de hormonas, antibióticos y anabólicos (carne orgánica) para la preparación de sus recetas?
- Pregunta 3: ¿Cuántas veces a la semana usted adquiere carne de res?
- Pregunta 4: ¿Cuántos kilos en promedio adquiere en cada compra que realiza? (Ejm. Carne común 20 kilos y cortes especiales 15 kilos)

- Pregunta 5: ¿Que cortes adquiere y a qué precio lo adquiere?
(Ejm. Carne común s/. 14.50 / Cortes especiales: malaya s/. 23.00, Churrasco largo s/.34.00, etc.
 - Pregunta 6: En cuánto tiempo paga / condiciones de pago.
 - Pregunta 7: ¿En qué período del año adquiere más cantidad de carne de res? (puede marcar más de 2 opciones)
- b. Propósito:** El propósito de esta investigación de mercado fue identificar la demanda potencial de la carne de res orgánica en la ciudad de Arequipa.
- c. Métodos:** Se realizó entrevistas a empresas que elaboran sus recetas a base de carne de res. La encuesta preguntó sobre sus datos demográficos, sus hábitos de compra y su interés en el producto ofrecido.
- d. Hallazgos:** Con la entrevista se encontró que existe una fuerte demanda de la carne de res orgánica:
- El 100 % de las respuestas dijeron que estaban interesados en comprar carne de res orgánica.
 - En su mayoría los pagos son a 15 días y al contado.
 - Los meses con más demanda son: Mayo, julio, agosto y noviembre.
 - En cada compra que se realiza se adquiere en promedio 109 kilos de carne de categoría B y 42 kilos de la categoría A.
- e. Conclusiones:** Los resultados de esta investigación de mercado sugieren que existe un fuerte mercado potencial y la empresa debe proceder con el desarrollo de los productos.

3.3.7. Organización comercial

Figura 9

Equipo de marketing



3.3.8. Presupuesto Comercial

- a. **Presupuesto de ventas:** El presupuesto de ventas nos sirve para la reinversión del excedente, optimizar y evitar gastos innecesarios que se pueda conseguir en un periodo. El presupuesto de ventas de la empresa es el que se muestra en el cuadro 13:

Cuadro 13*Presupuesto de ventas por producto*

DESCRIPCIÓN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC
CARNE DE PRIMERA CATEGORÍA												
PRECIO DE VENTA				S/. 35,50	S/. 35,50	S/. 35,50	S/. 35,50	S/. 35,50	S/. 35,50	S/. 35,50	S/. 35,50	S/. 35,50
CANTIDAD				4896 kg	5087 kg	5285 kg	5491 kg	5705 kg	5927 kg	6158 kg	6398 kg	6647 kg
TOTAL				S/ 173.808	S/ 180.580	S/ 187.615	S/ 194.925	S/ 202.519	S/ 210.410	S/ 218.607	S/ 227.125	S/ 235.974
CARNE DE SEGUNDA CATEGORÍA												
PRECIO DE VENTA				S/. 16,60	S/. 16,60	S/. 16,60	S/. 16,60	S/. 16,60	S/. 16,60	S/. 16,60	S/. 16,60	S/. 16,60
CANTIDAD				38931 kg	40447 kg	42023 kg	43660 kg	45362 kg	47129 kg	48965 kg	50873 kg	52855 kg
TOTAL				S/. 646.248	S/. 671.426	S/. 697.585	S/. 724.764	S/. 753.002	S/. 782.339	S/. 812.820	S/. 844.488	S/. 877.391
CANTIDAD TOTAL				43827 kg	45534 kg	47308 kg	49151 kg	51066 kg	53056 kg	55123 kg	57271 kg	59502 kg
VALOR TOTAL				S/. 694.962	S/. 722.039	S/. 750.170	S/. 779.397	S/. 809.764	S/. 841.313	S/. 874.091	S/. 908.147	S/. 943.529
IGV				S/. 125.093	S/. 129.967	S/. 135.031	S/. 140.292	S/. 145.757	S/. 151.436	S/. 157.336	S/. 163.466	S/. 169.835
PRECIO TOTAL				S/. 820.055	S/. 852.006	S/. 885.201	S/. 919.689	S/. 955.521	S/. 992.749	S/. 1.031.428	S/. 1.071.613	S/. 1.113.364

b. Presupuesto de marketing

Se planea realizar estrategias de branding y field de marketing contando con un soporte en empresas especializadas en este ámbito por las siguientes razones:

- **Experiencia:** Las agencias de marketing tienen una gran experiencia en la creación y ejecución de campañas de marketing. Saben qué funciona y qué no, y pueden ayudar crear una campaña que se adapte a las necesidades específicas.

- **Recursos:** Las agencias de publicidad tienen acceso a una amplia gama de recursos, incluido el talento creativo, el poder adquisitivo de los medios y las capacidades de investigación.
- **Perspectiva fresca:** Una agencia de publicidad puede ayudar a identificar nuevas oportunidades y mejorar las campañas de marketing existentes.

Tabla 17*Presupuesto del plan de marketing*

		25%	25%
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACONDICIONAMIENTO			
Brandeado de vehículo	S/. 730	S/. 913	S/. 1.141
EVENTO			
Fiesta de lanzamiento	S/. 2.500	S/. 3.125	S/. 3.906
Chef (3)	S/. 450	S/. 563	S/. 703
Mozos (5)	S/. 450	S/. 563	S/. 703
Otros gastos	S/. 5.000	S/. 6.250	S/. 7.813
MATERIAL DE MERCHADISING			
Caja	S/. 1.000	S/. 1.250	S/. 1.563
Mandiles	S/. 2.000	S/. 2.500	S/. 3.125
Abrebotellas	S/. 400	S/. 500	S/. 625
Set de cubiertos	S/. 600	S/. 750	S/. 938
TRANSPORTE			
Costo de traslado	S/. 500	S/. 625	S/. 781
Costo de retorno	S/. 500	S/. 625	S/. 781
PROMOCIÓN			
Plataforma virtual	S/. 3.600	S/. 4.500	S/. 5.625
Redes sociales (inorgánica)	S/. 500	S/. 625	S/. 781
SOPORTE			
Agencia de marketing	S/. 1.500	S/. 1.875	S/. 2.344
TOTAL	S/. 19.730	S/. 24.663	S/. 30.828

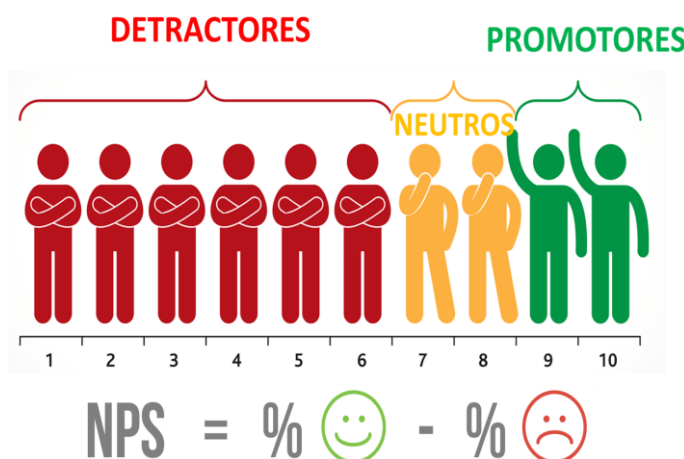
3.3.9. Control del plan de marketing

Se usarán 2 mecanismos de control: el primero el control de marketing anual y el control de rentabilidad. Se deberá medir los resultados de las acciones implementadas, por lo tanto, esta actividad se desarrollará durante el seguimiento del plan de marketing:

- a. **Control del plan anual:** se examinará si se alcanzaron los resultados previos en el plan de marketing mediante el análisis financiero y medir la satisfacción de los clientes a través de la métrica NPS (Net Promoter Score), programa de gestión de la experiencia del cliente.

Figura 10

Métrica Net Promoter Score



- b. **Control de rentabilidad:** se analiza en qué puntos la empresa está generando ingresos y pérdida ya sea por producto o por clientela.

Los principales objetivos del control de rentabilidad de marketing son:

- Identificar y medir los resultados de la inversión en marketing.
- Monitorizar el desempeño de las campañas de marketing para mejorar el ROI.
- Optimizar los presupuestos y recursos de marketing.
- Las métricas que pueden ayudarte a medir la rentabilidad de marketing y ventas son:

- **Coste de adquisición de clientes (CAC):** Indica cuánto dinero se ha invertido para atraer un cliente nuevo y la fórmula para obtener el CAC es la siguiente:

$$CAC = \text{Gastos de ventas y Marketing} / \text{Nuevos Clientes}$$

- **Ciclo de vida de un cliente o Customer Lifetime Value (LTV):** Permite calcular el ingreso que genera un cliente y la fórmula para obtener el LTV es la siguiente:

$$LTV = \frac{\text{Valor promedio de venta (X) Núm. de transacciones (X)}}{\text{Tiempo de retención promedio en años}}$$

3.3.10. Control

Cuadro 14

Diagrama de Gantt

ID	ACTIVIDAD	ENERO - JUNIO						JULIO- DICIEMBRE					
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Apertura de la plataforma virtual												
2	Evento de lanzamiento												
3	Uso de redes sociales (Facebook, Tik Tok)												
4	Establecer campañas de descuentos y promociones.												
5	Contribuir al cuidado del medio ambiente.												
6	Entablar relaciones con profesionales en la alimentación y cuidado de la salud.												
7	Medir la satisfacción de los clientes a través de la métrica NPS.												

3.4. Gestión comercial

3.4.1. Técnicas de atención al cliente

La experiencia que se crea en el cliente tiene muchas ventajas para la empresa, por este motivo se desarrolló cuatro técnicas de atención al cliente:

a. Atención al cliente online:

Es importante recordar que un negocio se mantiene por la relación que llega a lograr con su público; por ejemplo, el uso de la plataforma virtual para estar en contacto con los clientes, brindarles una respuesta inmediata promoviendo su lealtad a la marca.

b. Fidelización de clientes:

- Ofrecer un servicio personalizado: Crear un “buyer company” a partir de las características y necesidades del cliente ideal, permitiendo crear experiencias personalizadas.
- Humaniza la atención: El cliente siempre cuenta con la atención de un agente humano que sea sensible y empático, con un diálogo más atento y que brinde soluciones personalizadas cuando lo necesite.

c. HEARD:

Técnica útil para el seguimiento de los clientes que tienen alguna queja, es un acrónimo en inglés que consiste en:

- Hear (escucha): No interrumpir al cliente cuando se exprese.

- Empathize (empatiza): muestra interés en la situación.
- Apologize (discúlpate): asume el problema y pide disculpas.
- Resolve (resuelve): encuentra una solución rápida.
- Diagnose (diagnostica): analiza lo que pudo causar el problema para prevenirlo en ocasiones futuras.

d. Incluir procesos automáticos:

La prontitud en la atención o respuesta al cliente se ha convertido en una de las condiciones más importantes para un servicio de atención al cliente.

El chatbot de la plataforma virtual permite interactuar con los clientes y con bajo nivel de complejidad, brindando una atención rápida y eficiente en tiempo real.

e. Pide retroalimentación:

Esta herramienta permite comprender mejor al cliente, es importante para la toma de decisiones y medir la satisfacción del cliente. Te permite la retención del cliente, desde que empiezas a escuchar y te ayudará a identificar los productos que no están funcionando bien.

Tomar en cuenta los comentarios negativos para así mejorar el desempeño de la empresa.

3.4.2. Sistema de ventas

- a. Un sistema CRM es la herramienta utilizada para mantenerse en contacto y con una interacción en cada proceso de servicio al cliente.
- b. Se estará en la capacidad de comercializar, promover la compra de carne de res por restaurantes que tienen este producto como materia prima en sus platillos gastronómicos, ya sean para parrillas o para menús utilizando técnicas de venta y negociación basado en el principio del ganar y ganar.
- c. Las negociaciones de venta no solo deben abarcar la transacción, también buscar construir relaciones con el cliente solidificando las relaciones de cliente y proveedor.
- d. Se busca mantener una relación duradera en el tiempo, generando confianza de que el producto que ofrecemos es de calidad, así mismo optimizar los tiempos de entrega, cumpliendo con los pedidos.

CAPÍTULO IV

IV. PLAN OPERATIVO

4.1. Diseño del proceso de producción

4.1.1. Insumos

La empresa Proveedores Menelik S.R.L. usará los siguientes insumos en el proceso de engorde del ganado bovino:

a. Concentrado: representan un alimento complementario.

▪ **Insumos energéticos**

- Melaza de caña: Es una buena fuente de energía debido a su contenido de 50 a 60% de azúcares. Es altamente digestible, estimula el apetito y la degradación de la celulosa por los microorganismos del rumen.
- Afrecho de trigo: Su contenido de proteínas varía de 15 a 16% en base seca superior al del maíz.
- Insumos proteicos
- Harina de pescado: Se obtiene principalmente de la anchoveta, eliminando la mayor parte de su contenido graso y conservando su proteína y minerales.
- Pasta de algodón: La pasta de algodón es una de las mejores fuentes de proteína para el ganado de engorde y ovinos, siempre y cuando su precio sea asequible.

b. Proteínas: Son nutrientes muy importantes porque se encuentran en todas las células del cuerpo animal y están implicadas en la mayoría de las reacciones químicas del metabolismo de los animales. Los pastos poseen cantidades importantes de proteína pero que no son suficientes para los requerimientos del animal.

c. Minerales: Los minerales son indispensables para obtener buenas ganancias de peso en los toros. Se recomienda tenerlos siempre a disposición de los animales o sea a libre consumo. Algunos minerales indispensables son el calcio, fósforo, cloro, sodio, magnesio, potasio, azufre, etc.

- **Vitaminas:** Las vitaminas se ocupan en cantidades muy pequeñas y se encuentran en los forrajes verdes.

- **Fibra:** Muchas veces se habla de alimento fibroso como sinónimo de forraje, los cuales representan el 75,4 % de todos los alimentos para el ganado en engorde.

4.1.2. Materia prima

Es importante mencionar que los animales crecerán más o crecerán menos de acuerdo a la cantidad y proporción de alimentos que se les da. Es decir, que los animales crecen de acuerdo a los nutrientes que reciben.

Los bovinos requieren de una dieta o ración con 5 componentes básicos o nutrientes que conforman el alimento que se debe suministrar diariamente para un crecimiento óptimo.

Estos son:

a. Leguminosas: Vienen a ser aquellas plantas que presentan hojas anchas y pequeñas, como la alfalfa, tréboles, frejol, habas, etc, estas plantas son ricas principalmente en proteínas que aportan al crecimiento y producción de los animales.

- **Alfalfa SW 8210:** Es una alfalfa de dormancia 8.5, es decir que produce todo el año y requiere de riegos continuos; se caracteriza por presentar hojas anchas distribuidas en todo el tallo y los cortes son rápidos cada 35 a 45 días, obteniéndose seis a siete cortes por año.
- **Alfalfa:** Excelente planta forrajera que proporciona elevados niveles de proteínas, minerales y vitaminas de calidad, su valor energético también es muy alto y además de ser una fuente de minerales como el calcio, fósforo, potasio, magnesio, azufre, etc.

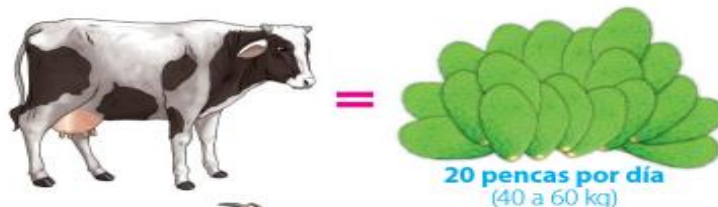
b. Ensilaje: El ensilaje es un método de alimentación más económico que puede ayudar a cumplir con los requerimientos nutricionales que necesita el animal.

- Ventajas del ensilaje:
 - El ensilaje es un método práctico y muy económico.
 - El ensilaje conserva el buen sabor y el valor nutritivo por varios años, es una buena fuente de vitamina A para el ganado.
 - Ya que el pasto se corta verde, se aprovecha más rápidamente el terreno donde este estaba para otros cortes o cultivos.
 - Con el ensilaje se aprovecha todas las partes de la planta (tallo, hoja y fruto).
 - El ensilaje economiza alimentos como el concentrado.

- c. **Tuna forrajera:** Según explicó Juan Carlos Mejía, responsable de Investigación Regional del CIAT, se trabaja con este cultivo con el objetivo de tener una alternativa en términos de alimentación ganadera, principalmente en condiciones de sequía drástica.

Figura 11

Cantidad de consumo de pencas por día



- d. **Agua:** Es uno de los componentes más importantes de la alimentación, el ganado sufre más rápidamente por falta de agua que por la deficiencia de cualquier otro nutriente. Es importante que esté limpia y fresca para el mejor aprovechamiento de los animales. El agua que beberán los ganados será limpia, estará abastecida en los bebederos de cada corral.

Cuadro 15

Cantidad de agua por edades del ganado

Clase de animal	Necesidades de agua
Terneros	5 - 15 litros/día
Bovinos (1-2 años)	15 - 35 litros/día
Ganado mayor	30 - 60 litros/día

Tabla 18

Costos de materia prima directa

MATERIA PRIMA DIRECTA					
DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO S/.	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.
Terneros menores de 9 meses	Und	128	S/. 1.500	S/. 192.433	S/. 1.500
Ensilaje	Kg	40740	S/. 0.20	S/. 8.148	S/. 64
Tuna para forraje	Kg	7697	S/. 10	S/. 76.973	S/. 600
Concentrado	T	21	S/. 900	S/. 19.243	S/. 150
Pacas de avena	Und	128	S/. 30	S/. 3.849	S/. 30
Pacas de alfalfa	Und	128	S/. 20	S/. 2.566	S/. 20
Alfalfa	Und	150	S/. 40	S/. 6.000	S/. 47
Vitamina	Und	2	S/. 160	S/. 306	S/. 2
Agua	Gal	15251	S/. 0.20	S/. 2.821	S/. 22
TOTAL, COSTO DE MATERIA PRIMA				S/. 312.568	S/. 2.436

4.1.3. Materiales

Es fundamental contar con los últimos adelantos en equipos, que facilitarán las tareas diarias en la explotación y harán que ésta sea más eficiente. En toda explotación ganadera son necesarios diferentes maquinarias, equipos, etc.

a. Maquinarias: Las máquinas adquiridas se ubicará en el centro de almacenamiento para hacer los cortes de carne según el pedido del cliente, como se muestra en la tabla 20:

Tabla 19

Costo de las maquinarias

DESCRIPCIÓN	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO TOTAL
Máquina cortadora de carne	S/. 2.607,00	1	S/. 2.607,00
Máquina selladora al vacío	S/. 4.499,00	1	S/. 4.499,00
Etiquetadora	S/. 439,00	1	S/. 439,00
Empaquetadoras	S/. 5.000,00	1	S/. 5.000,00
Cooler 70 QT rojo	S/. 540,00	1	S/. 540,00

b. Equipos: Equipos que estarán en el centro de almacenamiento.

Tabla 20

Costo de los equipos

DESCRIPCIÓN	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO TOTAL
Equipo de cómputo	S/. 3.000	3	S/. 9.000
Balanza electrónica	S/. 1.500	2	S/. 3.000
Impresoras	S/. 1.500	1	S/. 1.500
Impresoras de tickets	S/. 779	2	S/. 1.558
Datáfono	S/. 169	1	S/. 169
Paneles solares y baterías	S/. 3.500	1	S/. 3.500
Central de monitoreo de alarmas	S/. 167	1	S/. 167

c. Complementos de oficina: Para la comodidad de nuestros colaboradores.

Tabla 21

Costos de los complementos de oficina

DESCRIPCIÓN	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO TOTAL
Escritorios	S/. 450	6	S/. 2.700
Sillas	S/. 70	12	S/. 840
Otros	S/. 200	1	S/. 200

- d. Herramientas:** Usadas en el centro de producción y otras en el almacén como las parihuelas, las carretas de carga y las mesas para realizar los cortes.

Tabla 22*Costo de las herramientas*

DESCRIPCIÓN	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO TOTAL
Carretas de carga	S/. 665,71	1	S/. 665,71
Parihuelas	S/. 50,00	5	S/. 250,00
Palas	S/. 44,90	3	S/. 134,70
Carretillas	S/. 219,90	2	S/. 439,80
Rastrillos	S/. 33,90	2	S/. 67,80
Manguera 5/8" x 30 m	S/. 104,90	1	S/. 104,90
Mesas de acero inoxidable	S/. 1.500,00	3	S/. 4.500,00

4.1.4. Proveedores**Cuadro 16***Ficha de proveedores*

Ficha de Proveedores			
Razón social:	Personas jurídicas (SRL, EIRL, SAC, ETC)		
Domicilio:	De preferencia Arequipa	Propuesta Económica	No tener deudas en INFOCORP
Nacionalidad:	Peruana	Propuesta Técnica	Gama de productos Organicos
Días de pedido:	Lunes y jueves	Días de reparto:	Martes y viernes
Persona contacto	Jefe de producción	Teléfono contacto	
GAMA DE SERVICIOS / PRODUCTOS QUE SE REQUIERE			
Terneros menores de 9 meses			
Ensilaje			
Tuna para forraje			
Concentrado			
Pacas de avena			
Pacas de alfalfa			
Alfalfa			
Vitamina			
Agua			
Forma de pago:	Al credito		
Plazo de entrega:	Tres días despues de hacer el pedido.		
OTRAS OBSERVACIONES			
<p>Los productos deberan estar sujetas a las politicas de la empresa</p> <p>El proveedor debiera poder demostrar que sus productos son organicos y que no hayan sido expuestos a agroquimicos</p> <p>El proveedor esta en la obligación de cumplir con los plazo establecidos dentro.</p> <p>En el caso de que el producto no cumpla con el requerimiento establecido la empresa usuaria no se hará cargo de los costos de transporte de mercadería.</p> <p>Todos los productos requeridos deberán ser entregados en el centro de producción.</p> <p>Los gastos de trasporte deberán de estar incluidos en el costo unitario del producto.</p>			

4.1.5. Presentación

El empaque del producto cárnico está diseñado para proteger el producto de la contaminación, el deterioro y el daño, hecho de plástico usado por su resistencia y durabilidad, están hechas de un plástico delgado y flexible que está diseñado para crear un sello al vacío y eliminar el oxígeno de la bolsa, lo que evita el crecimiento de bacterias.

Para envasar al vacío la carne de res, se sigue estos pasos:

- Lavar bien la carne con agua corriente fría.
- Secar la carne con una toalla de papel.
- Cortar la carne en el tamaño o forma deseada.
- Colocar la carne en una bolsa de vacío.
- Sellar la bolsa con una selladora al vacío.
- Guardar la carne en el refrigerador hasta por 3 días o en el congelador hasta por 3 meses.

Figura 12

Carne envasada al vacío



Nota: Filete de ternera en una bolsa sellada al vacío.

4.2. Descripción del proceso productivo

En esta parte se identificará el tipo de proceso de producción que será puesto en marcha para el de engorde de ganado bovino (toros). Tomando en cuenta las características que llevarán a la empresa a la elección del tipo de proceso con el cual se obtendrá el producto:

- a. Entrada:** Se adquirirán ganados flacos, terneros menores de 9 meses de edad, de los ganaderos alrededor del centro de producción, con 320 kg en peso vivo. También se tendrá en cuenta los pastos de corte, alfalfa y el concentrado para iniciar el proceso de engorde.
- b. Proceso de engorde:** Constará de 100 días, donde se aplicará la alimentación orgánica, puesto que la mayoría de alimentos se cultivarán cerca del centro de

producción. El ganado será alimentado hasta alcanzar el peso adecuado y cumplir los 3 meses del proceso de engorde.

- c. **Salida:** Ganados gordos con 520 kg, este ganado será transportado hacia el camal para su faenado, obteniendo así la carne de res como nuestro producto final.
- d. **Almacenamiento:** La carne ya cortada será almacenada para su posterior venta a las empresas gastronómicas que realicen sus pedidos.

4.3. Diseño y flujogramas

- a. **El Diagrama de Actividades del Proceso (DAP):** es una representación gráfica simbólica del trabajo realizado en la empresa o que se va a realizar en un producto a medida que pasa por algunas o por todas las etapas de un proceso como se muestra en la figura 11.
- b. **El Diagrama de Operaciones del Proceso (DOP):** es una representación gráfica de los puntos en los que se introducen materiales en el proceso y del orden de las inspecciones y de todas las operaciones, excepto las incluidas en la manipulación de los materiales.
Utiliza sólo los símbolos de operación, inspección y combinada como se muestra en la figura 13 de los ítems ya mencionados en productos.

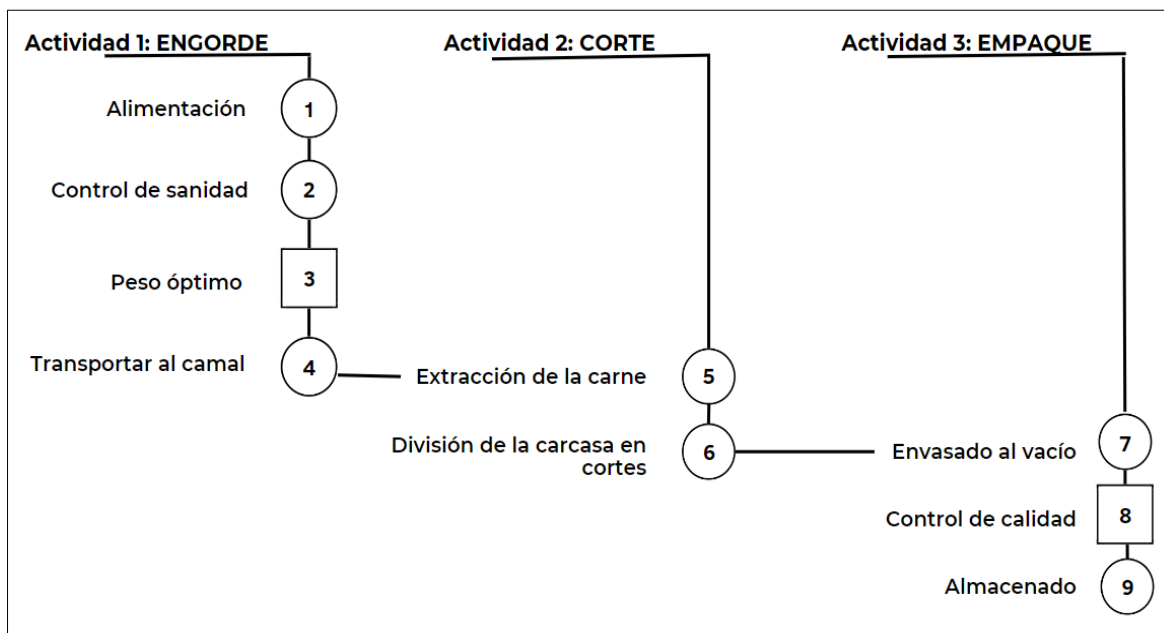
Figura 13

Resumen de figuras usadas en el DAP

Resumen	
○	Operaciones
⇨	Transporte
D	Controles
□	Esperas
▽	Almacenamiento

Figura 14*Diagrama de actividades de proceso*

MENELIK S.R.L			Diagrama de Actividades del Proceso						
Nº	Actor	DESCRIPCIÓN	Tiempo	T(min)	SIMBOLO				
					○	◁	D	□	▽
1	Logística	Compra de alimentos para engorde	8,0	480	●				
2	Producción	Ingresa a almacén	0,3	15					●
3	Logística	Compra de ganado para el engorde	8,0	480	●				
4	Producción	Ingresa al establo	0,3	15					●
5	Sanidad	Control de sanidad	1,0	60			●		
6	Producción	Engorde	2119,0	127140				●	
7	Sanidad	Selección del ganado con el peso óptimo	1,0	60			●		
8	Transporte	Traslado a camal	5,0	300		●			
9	Producción	Peso de la carcasa de res	1,0	60			●		
10	Logística	Traslado a frigorífico	0,5	30		●			
11	Logística	División de la carcasa en cortes.	1,0	60	●				
12	Logística	Almacenado de los cortes de carne	0,5	30					●
13	Logística	Registro de existencia bases de datos .	0,1	5	●				
			2145,6	128735,0					

Figura 15*Diagrama de operaciones de proceso*

4.4. Capacidad de producción

El tamaño de las instalaciones de producción cuenta con un aforo de 400 reses, el cual determina cuánta carne se puede producir a la vez.

La eficiencia del proceso de producción también afecta la capacidad productiva de la empresa, la eficiencia de la ganadería orgánica mixta contribuye a producir más carne con menos recursos.

Tabla 23

Capacidad productiva por lote

CÁLCULOS POR UNIDADES		CARNE TOTAL	CATEGORÍA A	CATEGORÍA B	MENUDENCIAS	CUERO
Lote	128	38.487 kg	8.157 kg	30.330 kg	12.829 kg	3.849 kg
Peso por res	76.973 kg					

4.5. Aprovechamiento y logística

a. Aprovechamiento:

- **Recepción de la materia prima directa:** Luego de realizar las compras de los proveedores, el responsable de la recepción de las materias primas e insumos deberá de verificar el cumplimiento de estándares, así como el correcto estado de lo comprado, decidiendo la aceptación o rechazo de esos alimentos.

b. Logística interna:

Las actividades para realizar el proceso de engorde se detallan a continuación:

- Compra de insumos alimenticios para el consumo del ganado bovino (concentrado, sal mineral, alfalfa), adquisición de cabezas de ganado de los proveedores de la zona.
- Los alimentos se colocarán separados unos de otros y de las paredes, los almacenes deben mantenerse limpios, secos, ventilados y protegidos contra el ingreso de roedores, animales y personas ajenas al servicio, y por grupos, por ejemplo:
 - Las pacas de avena
 - Las pacas de alfalfa
 - El concentrado
- Traslado a los establos de la empresa para realizar el proceso de engorde durante 3 meses, con el control periódico de peso.

c. Logística externa:

- Administración de la cadena de suministro a través de la información registrada en la plataforma virtual evitando quiebres de stock y la revisión de pedidos para realizar la distribución del producto final.

4.6. Layout del negocio

Figura 16

Layout del centro de almacenamiento

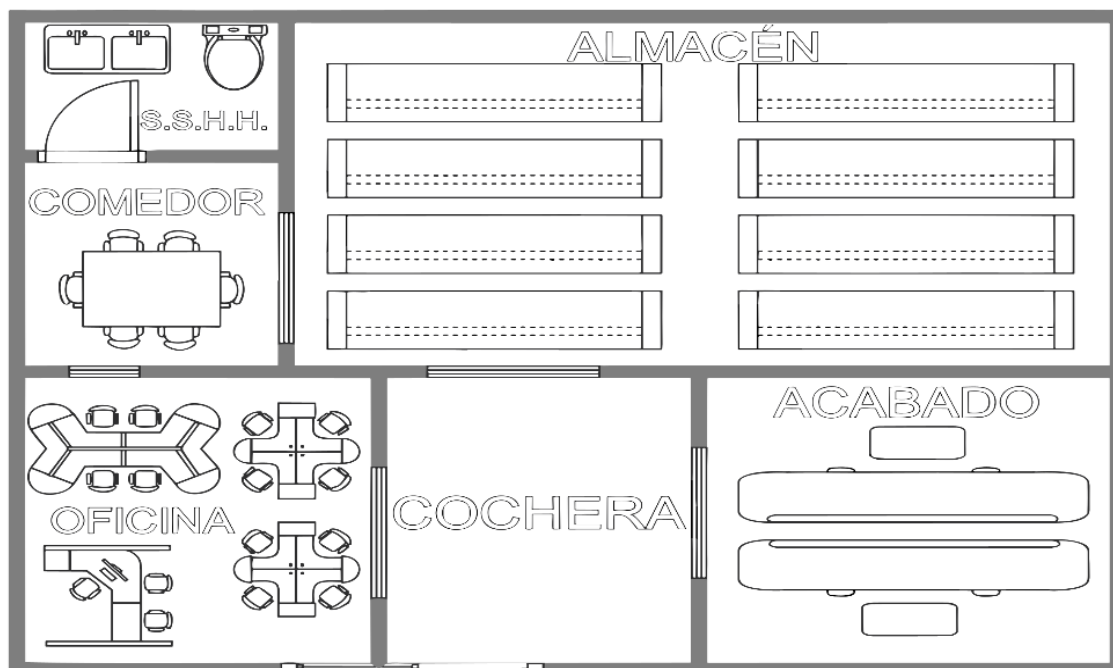
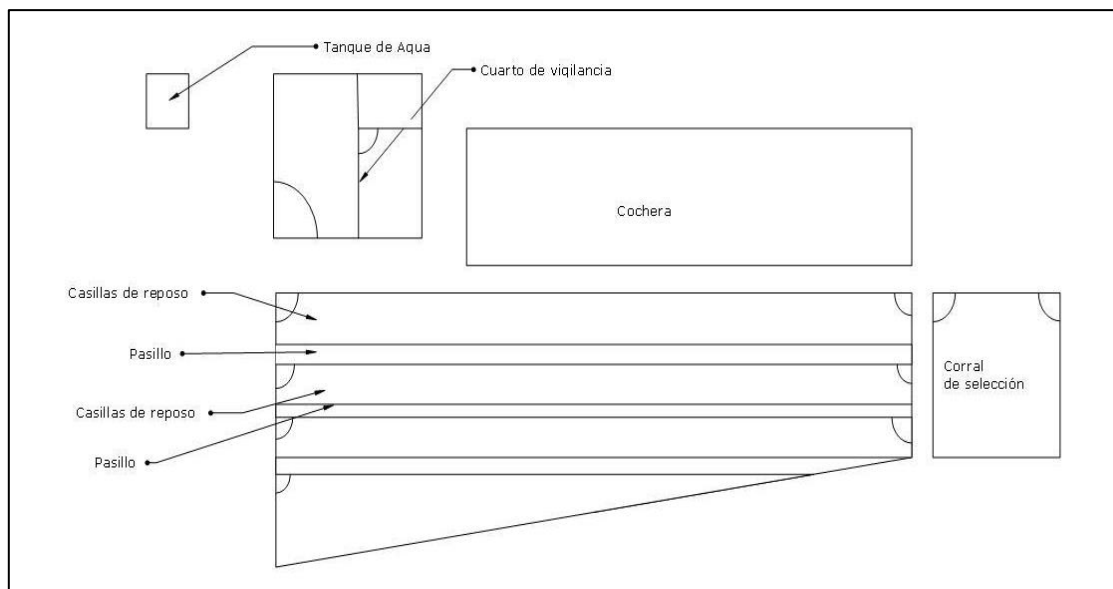


Figura 17

Layout del centro de producción



4.7. Plan de operaciones

▪ Estimación de la demanda:

La demanda sale a partir del 30% del mercado meta que captaremos el primer año siendo 28 empresas en total, de ahí partiremos para la proyección de

demanda diaria por mes y por categoría de carne de res, con un crecimiento del 25% en el segundo y tercer año.

Cuadro 17

Proyección de la demanda durante los 3 años

PROYECCIÓN DE DEMANDA	TASA DE CRECIMIENTO ANUAL	ALCANCE
AÑO 1	30%	28 empresas
AÑO 2	25%	36 empresas
AÑO 3	25%	45 empresas

Cuadro 18

Proyección de la demanda diaria por producto

CARNES	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Categoría A	163 kg	170 kg	176 kg	183 kg	190 kg	198 kg	205 kg	213 kg	222 kg
Categoría B	1298 kg	1348 kg	1401 kg	1455 kg	1512 kg	1571 kg	1632 kg	1696 kg	1762 kg

- a. **Adquisición:** La empresa desarrollará un sólido proceso de adquisición de materia prima e insumos para asegurarse de obtener carne de res de alta calidad a un precio competitivo, esto implica trabajar con una variedad de proveedores, negociar contratos e inspeccionar envíos.
- b. **Procesamiento:** La empresa debe tener un proceso para el corte y envasado de la carne de res garantizando que sea segura, fresca y de la calidad deseada.
- c. **Distribución:** La empresa contará con una red de distribución para hacer llegar la carne de res a los clientes de manera oportuna y eficiente.
- d. **Ventas y mercadeo:** La empresa cuenta con un equipo de ventas para vender la carne a las empresas gastronómicas.
- e. **Método de valoración de existencias:** Método FIFO (First In, First Out): método muy utilizado por empresas que trabajan con productos perecederos como es nuestro caso, lo primero que entra en el almacén es lo primero que sale.
- f. **Atención al cliente:** La empresa contará con un equipo de atención al cliente capacitado para responder preguntas, resolver problemas y brindar apoyo a sus clientes.

CAPÍTULO V

V. PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

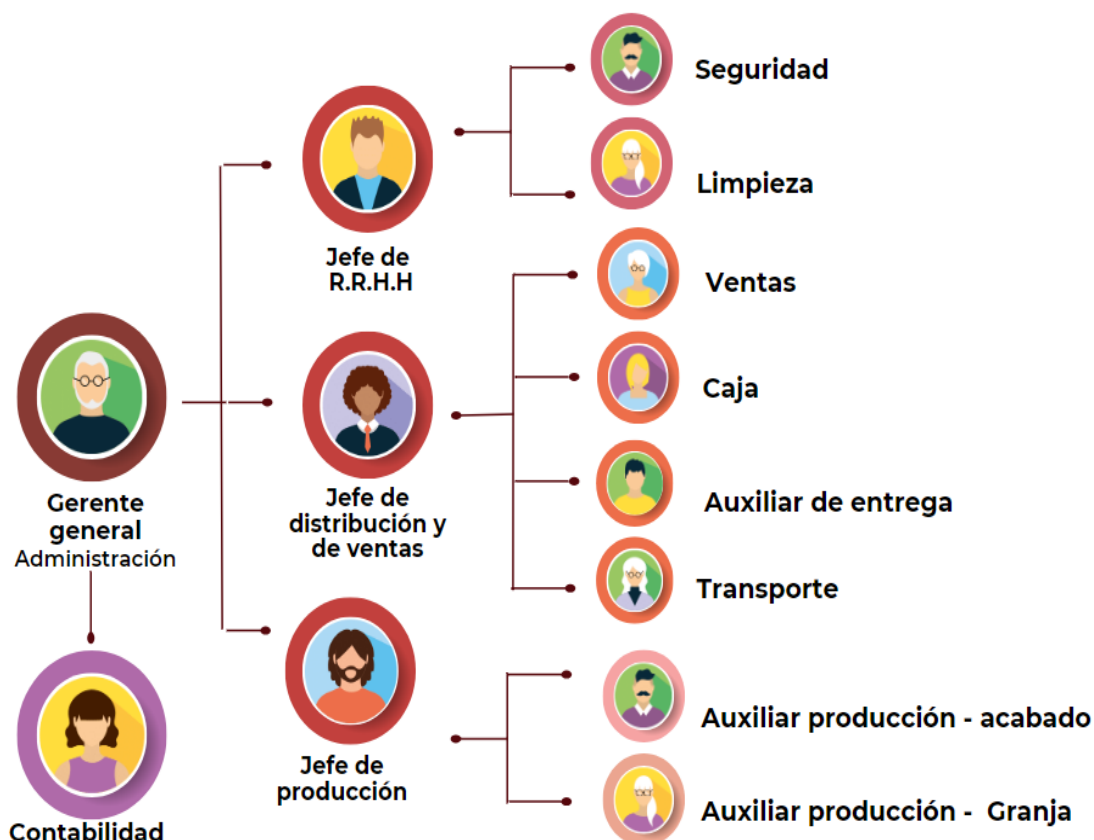
5.1. Estructura organizacional

El organigrama horizontal es una representación gráfica y visual tomando como base los departamentos que trabajan con autonomía y sin niveles jerárquicos.

Las jerarquías marcadas por niveles de importancia o rangos no existen; pero los equipos sí responden a un líder o representante. Al simplificarse los mandos, los colaboradores se sienten más libres, motivados y reconocen que son una parte fundamental de la empresa, la comunicación fluye naturalmente y se abren más canales para la retroalimentación. Esto ayuda a generar y mantener un ambiente laboral positivo y en balance. Dentro de la empresa se contará con 16 colaboradores en total.

Figura 18

Organigrama horizontal



5.2. Filosofía y cultura organizacional

Potenciar el compromiso con los valores, impulsar la formación técnica, comercial y en habilidades digitales, y siendo referentes en sostenibilidad, innovación, compromiso social y confianza son los objetivos de este pilar estratégico.

- a. COMPROMETIDOS con nuestra cultura organizacional, que nos hacen únicos, potenciando el compromiso de todos con los valores.
- b. PREPARADOS para los nuevos desafíos, a través de más formación técnica y comercial, así como una puesta al día en habilidades digitales y transformacionales.
- c. REFERENTES en sostenibilidad, compromiso social, innovación y confianza. Los equipos de Personas y Organización van a incentivar e impulsar la adopción de este modelo entre todos los empleados de modo que con este proceso ganamos todos: empleado y compañía.

5.3. Cuadro de puestos

Los perfiles de puesto son descripciones de las características, tareas y responsabilidades que debe tener un puesto en la organización, también las competencias y conocimientos que debe tener la persona para que ocupe dicho puesto.

Permite a la organización ordenar los procesos de reclutamiento, capacitación y planeación. Porque el perfil de puesto tiene un rol importante en la vida de cada colaborador dentro de la organización.

Esto facilita la búsqueda en los lugares correctos, los procesos de entrevistas y la selección del mejor candidato para que ocupen los puestos.


Cuadro 19

Perfil de puesto del Gerente General

	PERFIL DE PUESTO "PROVEEDORES MENELIK S.R.L."		
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
ÁREA:	GERENCIA GENERAL		
DEPENDENCIA:	GERENCIA GENERAL		
JEFE INMEDIATO:	GERENTE GENERAL		
II. PROPÓSITO PRINCIPAL			
Controlar, supervisar, salvaguardar y optimizar el uso los diversos recursos con los que cuenta la Institución y garantizar la veracidad y transparencia de la información suministrada a la Secretaría			
Optimizar las compras, generando eficiencias en el gasto.			
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES GENERALES			
Control general de los procesos, políticas y reglamento interno, así como los proyectos, programas y campañas que desarrolla la Institución.			
Control de procesos contables, financieros, tributarios, administrativos, logísticos y comerciales.			
Control del cumplimiento del MOF, ROF y directrices que garanticen el cumplimiento de los objetivos Institucionales.			
Control del gasto, en concordancia con el presupuesto y su racionalidad.			
Control de activos de la Institución.			
Control de la ejecución de proyectos y sus presupuestos.			
Supervisar y controlar la elaboración de informes de donaciones recibidas y entregadas.			
Controlar la consistencia de los estados financieros con los libros y/o registros contables.			
Controlar que los locales de la Institución se encuentre en perfecto estado de conservación.			
Control de calidad a proveedores.			
Proceso de seleccion de jefes de Área.			
IV. COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS	NIVEL DE RELEVANCIA		
COMPETENCIAS CARDINALES	A	B	C
Compromiso	X		
Organización y planificación	X		
Gestión por resultados	X		
Trabajo en equipo	X		
Resolución de problemas y toma de decisiones	X		
Sensibilidad social	X		
Vocación de servicio	X		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	A	B	C
Iniciativa y motivación por la calidad	X		
Negociación		X	
Liderazgo		X	
Razonamiento estratégico	X		
Credibilidad técnica		X	
Habilidad analítica		X	
Tolerancia al trabajo bajo presión		X	
V. REQUISITOS MÍNIMOS			
FORMACIÓN			
Nivel educativo y Profesión: Técnico y/o bachiller en contabilidad, administración y otros afines.			
EXPERIENCIA			
Dos (02) años de experiencia como contralor y/o gerente de administración y finanzas.			
CONOCIMIENTOS BÁSICOS			
Conocimientos en auditoria, contabilidad y estadísticas.			
Manejo de Office y aplicativos nivel intermedio.			


Cuadro 20

Perfil de puesto del jefe de Recursos Humanos

	PERFIL DE PUESTO "PROVEEDORES MENELIK S.R.L."		
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
ÁREA:	JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS		
DEPENDENCIA:	GERENTE GENERAL		
JEFE INMEDIATO:	GERENTE GENERAL		
II. PROPÓSITO PRINCIPAL			
Diseñar las políticas y los procedimientos de a seguir en el reclutamiento, selección formación, desarrollo, promoción y desvinculación para garantizar la adecuación del personal a la empresa.			
Diseñar e implementar un sistema de gestión de desempeño adecuado que permita desarrollar las competencias del personal			
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES GENERALES			
Participar en la definición y fortalecimiento de la cultura organizacional, controlando las comunicaciones internas y facilitando la creación de valores.			
Coordinar y supervisar las relaciones laborales en representación de la empresa.			
Supervisar la administración del personal.			
Liderar canales de comunicación interna que mantengan bien informados a todos los empleados.			
Estandarizar los procedimientos bajo los cuales los empleados desempeñarán sus funciones dentro de la empresa.			
Evaluación del clima laboral empresarial y gestiona acciones que garanticen que la empresa sea un lugar seguro e idóneo para trabajar.			
IV. COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS	NIVEL DE RELEVANCIA		
COMPETENCIAS CARDINALES	A	B	C
Compromiso	X		
Organización y planificación	X		
Gestión por resultados	X		
Trabajo en equipo	X		
Resolución de problemas y toma de decisiones	X		
Sensibilidad social	X		
Vocación de servicio	X		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	A	B	C
Iniciativa y motivación por la calidad	X		
Negociación		X	
Liderazgo	X		
Razonamiento estratégico	X		
Credibilidad técnica		X	
Habilidad analítica		X	
Tolerancia al trabajo bajo presión		X	
V. REQUISITOS MÍNIMOS			
FORMACIÓN			
Nivel educativo y Profesión: Técnico y/o bachiller en administración de recursos humanos.			
EXPERIENCIA			
Dos (02) años de experiencia como administrador de recursos humanos.			
CONOCIMIENTOS BÁSICOS			
Conocimientos y lectura de lenguaje no verbal, organización, trabajo en equipo y cálculo estadístico.			
Conocimientos mínimos de derecho y relaciones laborales.			
Manejo de Office y aplicativos nivel intermedio.			


Cuadro 21

Perfil de puesto de guardia de seguridad

		PERFIL DE PUESTO "PROVEEDORES MENELIK S.R.L."	
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
ÁREA:	SEGURIDAD		
DEPENDENCIA:	GERENTE GENERAL		
JEFE INMEDIATO:	JEFE DE RECURSOS HUMANOS		
II. PROPÓSITO PRINCIPAL			
Proteger los bienes y a los empleados de la empresa manteniendo un entorno seguro y protegido.			
Actuar legítimamente en defensa directa de la vida o la propiedad.			
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES GENERALES			
Arrestar a los delincuentes y desalojar a los infractores.			
Tomar notas exactas de sucesos extraños.			
Informar detalladamente sobre cualquier incidente sospechoso.			
Supervisar y controlar el acceso en las entradas del edificio y las entradas para vehículos.			
Vigilar los sistemas de alarma o cámaras de vídeo y manejar el equipo de detección y emergencia.			
Excelentes conocimientos de los protocolos y procedimientos de protección y seguridad pública.			
Capacidades de vigilancia y orientación al detalle.			
IV. COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS		NIVEL DE RELEVANCIA	
COMPETENCIAS CARDINALES	A	B	C
Compromiso	X		
Orden y control	X		
Gestión por resultados	X		
Trabajo en equipo	X		
Sensibilidad social	X		
Vocación de servicio	X		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	A	B	C
Negociación		X	
Liderazgo		X	
Credibilidad técnica		X	
Habilidad analítica		X	
Tolerancia al trabajo bajo presión		X	
V. REQUISITOS MÍNIMOS			
FORMACIÓN			
Nivel educativo: Secundaria completa.			
EXPERIENCIA			
Dos (02) años de experiencia como guardia de seguridad o en un puesto relacionado.			
CONOCIMIENTOS BÁSICOS			
Conocimientos de ofimática.			


Cuadro 22

Perfil de puesto del personal de limpieza


	PERFIL DE PUESTO "PROVEEDORES MENELIK S.R.L."		
	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO		
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
ÁREA:	LIMPIEZA		
DEPENDENCIA:	JEFE DE PRODUCCIÓN Y DE VENTAS		
JEFE INMEDIATO:	JEFE DE PRODUCCIÓN Y DE VENTAS		
II. PROPÓSITO PRINCIPAL			
Limpieza, almacenaje y suministro de áreas designadas de las instalaciones (limpiar el polvo, barrer, aspirar, fregar, limpiar salidas de aire del techo, limpiar los servicios, etc.)			
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES GENERALES			
Llevar a cabo las tareas de limpieza profunda y proyectos especiales.			
Colaborar con el resto del personal.			
Seguir las normativas de salud y de seguridad.			
IV. COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS	NIVEL DE RELEVANCIA		
COMPETENCIAS CARDINALES	A	B	C
Compromiso	X		
Organización y planificación	X		
Trabajo en equipo	X		
Vocación de servicio	X		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	A	B	C
Iniciativa y motivación por la calidad	X		
Liderazgo		X	
Tolerancia al trabajo bajo presión		X	
V. REQUISITOS MÍNIMOS			
FORMACIÓN			
Nivel educativo y Profesión: Título de educación secundaria.			
EXPERIENCIA			
1 año de experiencia como personal de limpieza.			
CONOCIMIENTOS BÁSICOS			
Conocimiento de suministros y productos químicos de limpieza.			
Experiencia laboral demostrable como personal de limpieza.			

Cuadro 23


Perfil de puesto del jefe de ventas y distribución

	PERFIL DE PUESTO "PROVEEDORES MENELIK S.R.L."		
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
ÁREA:	DISTRIBUCIÓN Y VENTA		
DEPENDENCIA:	GERENTE GENERAL		
JEFE INMEDIATO:	GERENTE GENERAL		
II. PROPÓSITO PRINCIPAL			
Controlar, supervisar, salvaguardar y optimizar el uso los diversos recursos con los que cuenta la Institución y garantizar la transparencia de la información suministrada a la Secretaría General.			
Controlar la buena calidad del producto y las relaciones con clientes.			
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES GENERALES			
Control de gastos de acuerdo con el Presupuesto General y teniendo en cuenta su razonabilidad.			
Diseñar y planificar las estrategias comerciales y de ventas para obtener mejores resultados.			
Planificar y organizar programas de comercialización y ventas.			
Planificar y dirigir el trabajo diario de todo el personal del equipo.			
Representar a la empresa en convenciones de comercialización y ventas.			
Resolver todos los problemas comerciales y de marketing.			
Se encarga del almacenamiento y el control de las existencias en la empresa.			
Se encarga del procesamiento de pedidos y el embalaje de mercancías.			
Supervisa y guía al personal de su departamento.			
Se encarga de reclutar al personal de su departamento, y a su vez contribuyen en su formación.			
Planifican y programan las entregas de mercancías.			
Se encarga de controlar la flota de vehículos, es decir, el transporte de la empresa.			
IV. COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS	NIVEL DE RELEVANCIA		
COMPETENCIAS CARDINALES	A	B	C
Compromiso	X		
Organización y planificación	X		
Gestión por resultados	X		
Trabajo en equipo	X		
Resolución de problemas y toma de decisiones	X		
Sensibilidad social	X		
Vocación de servicio	X		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	A	B	C
Iniciativa y motivación por la calidad	X		
Negociación		X	
Liderazgo		X	
Razonamiento estratégico	X		
Credibilidad técnica		X	
Habilidad analítica		X	
Tolerancia al trabajo bajo presión		X	
V. REQUISITOS MÍNIMOS			
FORMACIÓN			
Nivel educativo y Profesión: Técnico y/o bachiller en Administración de empresas, marketing y economía.			
EXPERIENCIA			
Dos (02) años de experiencia como administrador de empresas y marketing.			
CONOCIMIENTOS BÁSICOS			
Conocimientos en auditoría, contabilidad, marketing y estadísticas.			
Manejo de Office y aplicativos nivel intermedio.			

Cuadro 24*Perfil de puesto de ventas*


	PERFIL DE PUESTO "PROVEEDORES MENELIK S.R.L."		
	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO		
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
ÁREA:	VENTAS Y DISTRIBUCIÓN		
DEPENDENCIA:	GERENTE GENERAL		
JEFE INMEDIATO:	JEFE DE PRODUCCIÓN Y DE VENTAS		
II. PROPÓSITO PRINCIPAL			
Venta y atención al cliente.			
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES GENERALES			
Generar y/o desarrollar cartera de clientes nuevos individuales.			
Cumplir con el modelo de ventas y prospección diaria, efectuando llamadas, agendando citas y visitas a clientes con el objetivo de cumplir la cuota asignada.			
Reportar diariamente las ventas nuevas realizadas para el pago de las comisiones respectivas.			
Dar seguimiento a prospectos o clientes.			
Fidelizar a los clientes.			
Otras tareas que competan a su puesto y desarrollo profesional.			
IV. COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS	NIVEL DE RELEVANCIA		
COMPETENCIAS CARDINALES	A	B	C
Compromiso	X		
Organización y planificación	X		
Gestión por resultados	X		
Trabajo en equipo	X		
Resolución de problemas y toma de decisiones	X		
Sensibilidad social	X		
Vocación de servicio	X		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	A	B	C
Iniciativa y motivación por la calidad	X		
Negociación		X	
Liderazgo		X	
Razonamiento estratégico	X		
Credibilidad técnica		X	
Habilidad analítica		X	
Tolerancia al trabajo bajo presión		X	
V. REQUISITOS MÍNIMOS			
FORMACIÓN			
Nivel educativo y Profesión: Superior, técnicos o universitarios (completos o truncos).			
EXPERIENCIA			
Experiencia mínima de 01 año en Ventas Intangibles (Asesor Ventas y Servicios, Vendedor de Campo).			
CONOCIMIENTOS BÁSICOS			
Experiencia en trabajo por objetivos.			
Manejo de excel nivel intermedio.			

Cuadro 25*Perfil de puesto Cajera*


	PERFIL DE PUESTO "PROVEEDORES MENELIK S.R.L."		
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
ÁREA:	CAJA		
DEPENDENCIA:	GERENTE GENERAL		
JEFE INMEDIATO:	JEFE DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS		
II. PROPÓSITO PRINCIPAL			
Gestionar transacciones con clientes utilizando cajas registradoras.			
Escanear las mercancías y asegurarse de que el precio sea el correcto.			
Cobrar en efectivo o con tarjeta de crédito.			
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES GENERALES			
Gestionar transacciones con clientes utilizando cajas registradoras.			
Cobrar en efectivo o con tarjeta de crédito.			
Atender las quejas de los clientes, orientarlos y brindar información relevante.			
Saludar a los clientes cuando entren o salgan de la tienda.			
Mantener las zonas de pago limpias y ordenadas.			
Gestionar las devoluciones y cambios de mercancías			
Suministra a su superior los movimientos diarios de caja.			
IV. COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS	NIVEL DE RELEVANCIA		
COMPETENCIAS CARDINALES	A	B	C
Compromiso	X		
Organización y planificación	X		
Gestión por resultados	X		
Trabajo en equipo	X		
Resolución de problemas y toma de decisiones	X		
Sensibilidad social	X		
Vocación de servicio	X		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	A	B	C
Iniciativa y motivación por la calidad	X		
Negociación		X	
Liderazgo		X	
Razonamiento estratégico	X		
Credibilidad técnica		X	
Habilidad analítica		X	
Tolerancia al trabajo bajo presión		X	
V. REQUISITOS MÍNIMOS			
FORMACIÓN			
Nivel educativo y Profesión: Superior, técnicos o universitarios (completos o trancos).			
EXPERIENCIA			
Dos (02) años de experiencia como cajero o un puesto de ventas similar.			
CONOCIMIENTOS BÁSICOS			
Conocimientos informáticos básicos.			
Familiaridad con equipos electrónicos, como cajas registradoras.			

Cuadro 26

Perfil de puesto del auxiliar de entregas


	PERFIL DE PUESTO "PROVEEDORES MENELIK S.R.L."		
	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO		
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
ÁREA:	AUXILIAR DE ENTREGAS		
DEPENDENCIA:	VENTAS		
JEFE INMEDIATO:	JEFE DE PRODUCCIÓN Y DE VENTAS		
II. PROPÓSITO PRINCIPAL			
Hacer un seguimiento de las entregas y actualizar registros de pedidos, familiarizado con procedimientos de cadenas de suministro y saber cómo crear y traducir análisis de costes.			
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES GENERALES			
Actuar de enlace con el personal de almacén para garantizar que todos los productos lleguen en buen estado.			
Buen conocimiento de los procedimientos de la cadena de suministro.			
Buenas habilidades organizativas.			
Apoya la realización inventarios físicos.			
Llevar a cabo las acciones de preparación y almacenamiento: en cuanto a productos.			
Optimizar la cadena de valor: gracias a los recursos logísticos.			
IV. COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS	NIVEL DE RELEVANCIA		
COMPETENCIAS CARDINALES	A	B	C
Compromiso	X		
Organización y planificación	X		
Gestión por resultados	X		
Trabajo en equipo	X		
Resolución de problemas y toma de decisiones	X		
Vocación de servicio	X		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	A	B	C
Iniciativa y motivación por la calidad	X		
Negociación		X	
Liderazgo		X	
Razonamiento estratégico	X		
Tolerancia al trabajo bajo presión		X	
V. REQUISITOS MÍNIMOS			
FORMACIÓN			
Nivel educativo y Profesión: Asistente de compras, responsable de compras o en un puesto similar.			
EXPERIENCIA			
Dos (02) años de experiencia como asistente de compras.			
CONOCIMIENTOS BÁSICOS			
Manejo de Office y aplicativos nivel intermedio.			

Cuadro 27*Perfil de puesto de operario de transporte*

	PERFIL DE PUESTO "PROVEEDORES MENELIK S.R.L."		
	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO		
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
ÁREA:	OPERARIO DE TRANSPORTE		
DEPENDENCIA:	VENTAS		
JEFE INMEDIATO:	JEFE DE PRODUCCIÓN Y DE VENTAS		
II. PROPÓSITO PRINCIPAL			
Carga, descarga, preparación, inspección y utilización del vehículo de reparto.			
Entrega de los productos a empresas gastronómicas.			
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES GENERALES			
Seguir rutas y horarios.			
Cargar, descargar, preparar, inspeccionar y utilizar un vehículo de reparto.			
Pedir feedback sobre los servicios prestados y resolver quejas de clientes.			
Informar a clientes sobre nuevos productos y servicios.			
Cumplimentar registros e informes.			
Cumplir con las normas de seguridad.			
IV. COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS	NIVEL DE RELEVANCIA		
COMPETENCIAS CARDINALES	A	B	C
Compromiso	X		
Organización y planificación	X		
Trabajo en equipo	X		
Resolución de problemas y toma de decisiones	X		
Sensibilidad social	X		
Vocación de servicio	X		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	A	B	C
Iniciativa y motivación por la calidad	X		
Negociación		X	
Liderazgo		X	
Razonamiento estratégico	X		
Credibilidad técnica		X	
Habilidad analítica		X	
Tolerancia al trabajo bajo presión		X	
V. REQUISITOS MÍNIMOS			
FORMACIÓN			
Nivel educativo y Profesión: Título de educación secundaria.			
Permiso de conductor profesional en vigor			
EXPERIENCIA			
Dos (02) años de experiencia como conductor y repartidor.			
REQUISITOS			
Excelentes habilidades de gestión del tiempo y organizativas.			
Buen historial de conducción sin infracciones de tráfico.			

Cuadro 28

Perfil de puesto de jefe de producción

	PERFIL DE PUESTO "PROVEEDORES MENELIK S.R.L."		
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
ÁREA:	JEFATURA DE PRODUCCIÓN		
DEPENDENCIA:	GERENTE GENERAL		
JEFE INMEDIATO:	GERENTE GENERAL		
II. PROPÓSITO PRINCIPAL			
Realizar programas de investigación, desarrollo y supervisión diseñados para optimizar el uso de equipos, recursos humanos, tecnología, materiales y procedimientos para aumentar la eficiencia y			
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES GENERALES			
Implementar soluciones estratégicas y técnicas en la producción de productos y la prestación de servicios para hacerlo más rápido, más fácil y menos costoso.			
Medir la confiabilidad de las instalaciones de la planta y el desempeño de los sistemas de producción y gestión.			
Establecer planes y rutas de investigación para mejorar la seguridad y salud en el trabajo o identificar y corregir amenazas de incendio.			
Diseñar, desarrollar y realizar investigaciones sobre la gestión del tiempo y los procedimientos para simplificar las tareas.			
Desarrollar sistemas y procedimientos de producción flexibles o integrados.			
Analizar costos de producción.			
Identificar los recursos humanos y las habilidades necesarias para desarrollar programas de capacitación para incrementar la producción.			
Mejorar la rentabilidad, la dedicación al servicio y la calidad de los productos y servicios, y reducir costes.			
IV. COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS	NIVEL DE RELEVANCIA		
COMPETENCIAS CARDINALES	A	B	C
Compromiso	X		
Organización y planificación	X		
Gestión por resultados	X		
Trabajo en equipo	X		
Resolución de problemas y toma de decisiones	X		
Sensibilidad social	X		
Vocación de servicio	X		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	A	B	C
Iniciativa y motivación por la calidad	X		
Negociación		X	
Liderazgo		X	
Razonamiento estratégico	X		
Credibilidad técnica		X	
Habilidad analítica		X	
Tolerancia al trabajo bajo presión		X	
V. REQUISITOS MÍNIMOS			
FORMACIÓN			
Nivel educativo y Profesión: Técnico y/o bachiller en Ingeniería o campo relacionado.			
EXPERIENCIA			
Dos (02) años de experiencia como ingeniero industrial.			
CONOCIMIENTOS BÁSICOS			
Conocimiento profundo de los procesos y equipos industriales.			
Buena redacción de informes.			
Capacidad para priorizar su propio tiempo y carga de trabajo.			


Cuadro 29

Perfil de puesto de auxiliar de producción - granja

		PERFIL DE PUESTO "PROVEEDORES MENELIK S.R.L."	
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
ÁREA:	AUXILIAR DE PRODUCCIÓN - GRANJA		
DEPENDENCIA:	GERENTE GENERAL		
JEFE INMEDIATO:	JEFE DE PRODUCCIÓN		
II. PROPÓSITO PRINCIPAL			
Sus funciones se orientan a atender la granja, tratar a los animales, darles de comer, limpieza de la granja y mantenimiento de las instalaciones, así como, la recopilación los datos de registros de medicamentos y alimentación, administración, manejo y almacenaje de estos, etc.			
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES GENERALES			
Cumplir con las normas de organización y producción fijadas por la organización (bioseguridad, bienestar animal, gestión medioambiental, etc.)			
Demostrar un buen hacer profesional y experiencia en manejos de explotación.			
Realización del trabajo atendiendo a criterios de responsabilidad e idoneidad técnica, economía y eficacia.			
Demostrar autonomía en la gestión y resolución de pequeñas contingencias relacionadas con su actividad y manejos en secciones de maternidad, gestación, recría, etc.			
Conocimientos y pasión por los animales, orientada al trabajo y con alta motivación.			
Planificación y cronograma de fechas de vacunas al ganado.			
Seguimiento continuo en el pesaje del ganado.			
Continuo seguimiento a la salud del ganado.			
Control diario de alimentación.			
IV. COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS	NIVEL DE RELEVANCIA		
COMPETENCIAS CARDINALES	A	B	C
Compromiso	X		
Organización y planificación	X		
Gestión por resultados	X		
Trabajo en equipo	X		
Resolución de problemas y toma de decisiones	X		
Sensibilidad social	X		
Vocación de servicio	X		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	A	B	C
Iniciativa y motivación por la calidad	X		
Negociación		X	
Liderazgo		X	
Razonamiento estratégico	X		
Credibilidad técnica		X	
Habilidad analítica		X	
Tolerancia al trabajo bajo presión		X	
V. REQUISITOS MÍNIMOS			
FORMACIÓN			
Nivel educativo y Profesión: Técnico veterinario y otros afines.			
EXPERIENCIA			
Dos (02) años de experiencia en lo que respecta al cuidado del ganado.			
CONOCIMIENTOS BÁSICOS			
Comportamiento animal, genética, nutrición, reproducción, sanidad, legislación, economía y administración.			
Conocer las técnicas productivas adecuadas para desarrollar la explotación de modo sostenible.			

Cuadro 30

Perfil de puesto de auxiliar de producción - acabados

	<div>PERFIL DE PUESTO</div> <div>"PROVEEDORES MENELIK S.R.L."</div>		
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
ÁREA:	AUXILIAR DE PRODUCCIÓN - ACABADO		
DEPENDENCIA:	GERENTE GENERAL		
JEFE INMEDIATO:	JEFE DE PRODUCCIÓN		
II. PROPÓSITO PRINCIPAL			
Ejecutar los cortes de acuerdo a lo solicitado por el cliente y ordenar la sección de carnes del almacén, procesando y rotando los productos antes de ser entregados, atender al público asesorándolo en la venta, manteniendo una buena presentación personal y un excelente servicio al cliente.			
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES GENERALES			
Conocimiento y experiencia mínima de un año en corte y venta de carnes.			
Elaborar cortes de carne de res.			
Empacar, almacenar y refrigerar los productos.			
Conocimiento en tipos y cortes de carnes.			
Revisar las máquinas y herramientas.			
Mantener limpio el área de trabajo y las máquinas utilizadas en el proceso de preparado de la carne.			
Otras funciones que el jefe inmediato le asigne			
IV. COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS		NIVEL DE RELEVANCIA	
COMPETENCIAS CARDINALES	A	B	C
Compromiso	X		
Organización y planificación	X		
Trabajo en equipo	X		
Resolución de problemas y toma de decisiones	X		
Vocación de servicio	X		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	A	B	C
Iniciativa y motivación por la calidad	X		
Liderazgo		X	
Razonamiento estratégico	X		
Habilidad analítica		X	
Tolerancia al trabajo bajo presión		X	
V. REQUISITOS MÍNIMOS			
FORMACIÓN			
Nivel educativo y Profesión: Secundaria completa.			
EXPERIENCIA			
Experiencia mínima de 6mes a 1año en el puesto.			
REQUISITOS			
Conocimiento en tipos de carnes			
Aplicar las Buenas Prácticas de Manufactura en control de temperaturas, inventarios, exhibición de productos, y verificación de fechas de vencimiento.			

5.4. Descripción y especificación de puestos

a. Gerente General

- Fiscaliza el correcto funcionamiento de la organización.
- Evalúa el cumplimiento de las metas empresariales.
- Controla el correcto uso de bienes financieros de la empresa.

b. Jefe de recursos humanos

- Coordinar y supervisar las relaciones laborales en representación de la empresa.
- Supervisar la administración del personal.
- Liderar canales de comunicación interna que mantengan bien informados a todos los empleados.

c. Seguridad

- Tomar notas exactas de sucesos extraños.
- Informar detalladamente sobre cualquier incidente sospechosos.
- Supervisar y controlar el acceso en las entradas del edificio y las entradas para vehículos.

d. Limpieza

- Llevar a cabo las tareas de limpieza profunda y proyectos especiales.
- Colaborar con el resto del personal.
- Seguir las normativas de salud y de seguridad.

e. Jefe de ventas y distribución

- Controla stock en almacén.
- Crea promociones para la buena relación con los clientes.
- Controla el taraje del personal a cargo.

f. Vendedores

- Emisión de proformas de preventa a clientes.
- Orientar al cliente sobre los atributos del producto.
- Acompañar al cliente en el proceso de su compra.

g. Cajera

- Emisión de facturas a los clientes.
- Cuadrar caja.
- Mantener las zonas de pago limpias y ordenadas.

h. Auxiliar de entregas

- Buen conocimiento de los procedimientos de la cadena de suministros.
- Buenas habilidades organizativas.
- Apoya la realización inventarios físicos.

i. Transporte

- Seguir rutas y horarios.
- Cargar, descargar, preparar, inspeccionar y utilizar un vehículo de reparto.
- Cumplir con las normas de seguridad.

j. Jefe de producción

- Compra insumos y las reses para el engorde.
- Supervisa personal a cargo
- Controla el taraje del personal a cargo

k. Auxiliar de producción en granja

- Alimenta a las reses en la granja.
- Controla el stock de insumos en almacén de granja.
- Limpia los desechos de las reses.
- Planificación y cronograma de fechas de vacunas al ganado.

l. Auxiliar de producción/ acabados

- Carga y descarga de carcasas de res.
- Controlar la calidad y estado de las carcasas de res.
- Corte y selección de la carne.
- Empaquetado y etiquetado del producto.

5.5. Planificación estratégica de recursos humanos

El departamento de Recursos Humanos trabaja en estrecha colaboración con la Gerencia General para alinear las estrategias de Recursos Humanos con los objetivos estratégicos de la empresa. El plan de recursos humanos incluirá objetivos de reclutamiento y contratación, capacitación y desarrollo, relaciones con los empleados, compensación y beneficios:

- **Planificación de la fuerza laboral:** Identificar los requisitos actuales y futuros de la fuerza laboral, analizar las brechas de habilidades y desarrollar estrategias de contratación y capacitación en consecuencia.
- **Planificación de sucesión:** Identificación de empleados de alto potencial y desarrollo de planes para su crecimiento y futuros roles de liderazgo.
- **Adquisición y retención de talentos:** Desarrollo de estrategias de reclutamiento efectivas, implementación de programas de retención de empleados y fomento de un ambiente de trabajo positivo.
- **Capacitación y desarrollo:** Identificar las necesidades de capacitación, diseñar e impartir programas de capacitación relevantes y promover el aprendizaje continuo.

- **Gestión del desempeño:** Establecer sistemas de evaluación del desempeño, brindar retroalimentación periódica y vincular el desempeño con recompensas y reconocimiento.
- **Compromiso de los empleados:** Promover la satisfacción de los empleados, realizar encuestas, abordar inquietudes y fomentar una cultura organizacional positiva.

5.5.1. Área responsable

El departamento de Recursos Humanos será responsable de implementar y supervisar las estrategias e iniciativas de gestión de recursos humanos mencionadas anteriormente.

5.5.2. Estrategia organizacional

La estrategia organizacional de la empresa es ser líder en la industria cárnica. La compañía logrará esto brindando carne de alta calidad, un excelente servicio al cliente y un ambiente de trabajo positivo a través de las estrategias de diferenciación, enfoque o nicho y con los bloques estratégicos de calidad y grado de satisfacción al cliente.

5.6. Descripción de los principales procesos

5.6.1. Reclutamiento de personal

La empresa recluta empleados a través de una variedad de canales, que incluyen bolsas de trabajo en línea y referencias de empleados.

- a. **Reclutamiento interno:** Conocer y contar con una red de contactos ayuda a encontrar oportunidades laborales y conocer a otros profesionales. El networking implica elegir a personas dentro de la empresa o conectar con otras personas que ya tienen cierta familiaridad por estar en nuestra base de datos, disminuyendo la tasa de rotación y garantizar a máxima productividad empresarial.
- b. **Social Recruiting:** Los procesos de selección en una época donde los likes tienen una gran relevancia puede ser ventajoso. Esta técnica consiste en usar las redes sociales para captar talento como por ejemplo LinkedIn, la red de interacción entre profesionales, el contenido que genera y comparte un profesional puede decir mucho sobre las aptitudes, conocimientos e intereses.

5.6.2. Selección de personal

Conocer las capacidades, evaluar la experiencia y seleccionar el candidato más conveniente son aspectos importantes que se toman en cuenta en las técnicas de selección. La empresa selecciona a los empleados

a través de un proceso que incluye entrevistas, pruebas de habilidades y verificación de antecedentes penales y judiciales.

- a. **La entrevista personal:** Primer acercamiento al aspirante y en ella se observan respuestas y reacciones tanto verbales como no verbales. Estas son utilizadas para elaborar una primera evaluación.
- b. **Centros de evaluación o Assessment center:** Esta evaluación se realiza mediante el diseño y aplicación de varios tipos de pruebas situacionales o simulaciones como juegos de rol, dinámicas de grupo, business game, etc.
- c. **Dinámica de grupo:** En todos los grupos siempre hay alguien que lleva la voz cantante, que lidera. Hay personas que prefieren aceptar órdenes a dirigir y llevar la iniciativa. Si aplicamos todo esto al entorno laboral nos daremos cuenta de que cada persona tiene un lugar en un equipo de trabajo.

5.6.3. Contratación

La empresa contratará empleados que encajen bien con la cultura de la empresa y que tengan las habilidades y la experiencia necesarias para tener éxito en el puesto.

5.6.4. Inducción

El proceso de inducción es un conjunto de procedimientos que una empresa lleva a cabo cuando un nuevo empleado acaba de llegar y busca insertarse de forma rápida en la estructura de la organización.

Este proceso, que se lleva a cabo durante las primeras semanas del trabajador en la empresa para que el empleado se sienta respaldado y motivado, asumiendo un compromiso con la empresa.

a. Antes de la incorporación:

- **Carta de bienvenida:** un par de días antes de la incorporación del nuevo colaborador, se le debe enviar un correo electrónico para darle la bienvenida al equipo.

b. El día de la incorporación

- **Bienvenida en persona:** los responsables de la empresa deberían recibirlo en su oficina para entregar las credenciales y el material de trabajo, resolver posibles dudas y darle la bienvenida en persona.
- **Tour por las instalaciones de la empresa y presentaciones:** el responsable debería guiar al nuevo trabajador por las instalaciones,

en este punto también es importante ir presentándole a sus compañeros y compañeras de trabajo.

- **Asignación de un responsable:** el primer día también habría que asignarle un responsable para las primeras semanas, capaz de resolver dudas y ayudarlo.

5.6.5. Desarrollo de personal

La empresa brinda a los empleados oportunidades de desarrollo personal a través de programas de capacitación, tutoría y rotación laboral.

- Aumentar el potencial laboral de los trabajadores.
- Incremento de la eficiencia laboral.
- Disminución de la rotación del personal.
- Crecimiento de las habilidades sociales de los empleados y su satisfacción laboral.
- Calidad y mejora en las tareas.
- Reducción en tiempos y supervisión.
- Solución de problemas con diferente visión.
- Seguridad y autoestima en los trabajadores.
- Mayor especialización, a la vez que flexibilidad en sus tareas.

Tabla 24

Presupuesto de cursos laborales

MÓDULO	TEMAS	ÁREAS	PRECIO
Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)	Principios de seguridad alimentaria	Todas	S/. 170.00
	Procedimientos de saneamiento	Todas	S/. 170.00
	Análisis de peligros y puntos críticos de control (APPCC)	Todas	S/. 170.00
Seguridad en el empleo	Habilidades de procesamiento de carne	Producción	S/. 125.00
	Habilidades de seguridad alimentaria	Producción	S/. 125.00
	Procesos seguros	Todas	S/. 125.00
Salud	Primeros auxilios y RCP	Todas	S/. 170.00
	Procedimientos de manipulación de carne	Producción	S/. 170.00
	Prevención de enfermedades transmitidas por alimentos	Producción	S/. 170.00
Sostenibilidad ambiental	Sostenibilidad ambiental	Todas	S/. 150.00
Servicio al cliente	Servicio al cliente	Ventas	S/. 150.00
Prevención de Riesgos	Reglamentos y normas de seguridad en el lugar de trabajo	Todas	S/. 120.00
	Identificación de peligros y evaluación de riesgos	Todas	S/. 120.00
	Uso adecuado del equipo de protección personal (EPP)	Todas	S/. 120.00
	Seguridad de maquinarias y equipos	Todas	S/. 120.00

CAPÍTULO VI

VI. PLAN FINANCIERO

6.1. Detalle de la inversión

La inversión inicial es la cantidad monetaria o capital necesario para el funcionamiento del proyecto, aquí se considera la infraestructura, materiales, equipos, herramientas, etc. Se va a considerar activo fijo, activo intangible y el capital de trabajo, este último se refiere al dinero disponible para cumplir con las obligaciones a corto plazo.

6.1.1. Activo tangible

Tabla 25

Activo tangible

ACTIVO FIJO	Valor Unitario (Incluido IGV)	Unidades requeridas	Costo total
Rubro			
Infraestructura			S/. 104.462
Mantenimiento del almacén	S/. 3.738	1	S/. 3.738
Cámara frigorífica	S/. 90.724	1	S/. 90.724
Remodelación del local	S/. 10.000	1	S/. 10.000
Vehículo			S/. 59.163
Automovil Ram V700 1.4 L work	S/. 59.163	1	S/. 59.163
Maquinarias			S/. 16.085
Máquina cortadora de carne	S/. 2.607	1	S/. 2.607
Máquina selladora al vacío	S/. 4.499	1	S/. 4.499
Etiquetadora	S/. 439	1	S/. 439
Empaquetadoras	S/. 5.000	1	S/. 5.000
Cooler 70 QT rojo	S/. 540	1	S/. 540
Balanza electrónica	S/. 1.500	2	S/. 3.000

Continuación de la tabla 25:

ACTIVO FIJO	Valor Unitario (Incluido IGV)	Unidades requeridas	Costo total
Rubro			
Equipos			S/. 9.167
Equipo de cómputo	S/. 3.000	3	S/. 9.000
Central de monitoreo de alarmas	S/. 167	1	S/. 167
Complementos de oficina			S/. 3.740
Escritorios	S/. 450	6	S/. 2.700
Sillas	S/. 70	12	S/. 840
Otros	S/. 200	1	S/. 200
Herramientas			S/. 6.163
Carretas de carga	S/. 666	1	S/. 666
Parihuelas	S/. 50	5	S/. 250
Palas	S/. 45	3	S/. 135
Carretillas	S/. 220	2	S/. 440
Rastrillos	S/. 34	2	S/. 68
Manguera 5/8" x 30 m	S/. 105	1	S/. 105
Mesas de acero inoxidable	S/. 1.500	3	S/. 4.500
Uniforme del personal			S/. 1.100
EPP (Producción, almacenamiento, distribuidores)	S/. 149	5	S/. 743
Chalecos	S/. 45	3	S/. 135
Camisas de algodón	S/. 38	4	S/. 152
Equipos de bioseguridad (área de almacenamiento, distribución)	S/. 70	1	S/. 70

Continuación de la tabla 25:

ACTIVO FIJO	Valor Unitario (Incluido IGV)	Unidades requeridas	Costo total
Rubro			
Productos de limpieza			S/. 589,00
Escoba	S/. 10,00	S/. 4,00	S/. 40,00
Recogedor	S/. 8,00	S/. 4,00	S/. 32,00
Trapeador	S/. 5,00	S/. 3,00	S/. 15,00
Balde 5 galones	S/. 11,00	S/. 6,00	S/. 66,00
Bolsas de basura	S/. 4,90	S/. 4,00	S/. 19,60
Desinfectantes (cloro)	S/. 11,20	S/. 2,00	S/. 22,40
Franelas	S/. 5,00	S/. 6,00	S/. 30,00
Detergente	S/. 25,00	S/. 1,00	S/. 25,00
Tachos de basura	S/. 31,90	S/. 10,00	S/. 319,00
Otros	S/. 20,00	S/. 1,00	S/. 20,00
Otros			S/. 416,00
Extintor PQS 1 Kg (ZFE-02P) Matrix	S/. 70,00	S/. 4,00	S/. 280,00
Botiquín	S/. 34,00	S/. 4,00	S/. 136,00

6.1.2. Activo intangible

Tabla 26

Activo intangible

ACTIVO INTANGIBLE	
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	S/. 1.069,16
Reservación del nombre	S/. 27,00
Derecho de trámite	S/. 22,00
Búsqueda de índice	S/. 5,00
Costo registral	S/. 602,66
Copia literal SUNARP	S/. 25,00
Biométrico (Verificación de firma)	S/. 4,50
Legalización de Carta Poder SUNAT	S/. 10,00
Elaboración Minuta - Notaria	S/. 250,00
Libro de Actas de la junta general de accionistas	S/. 150,00
LICENCIAS	S/. 6.193,99
Licencia de orgánico	S/. 5.000,00
Derecho de cartón de licencia de funcionamiento	S/. 166,00
Defensa civil	S/. 270,00
Gastos en INDECI	S/. 223,00
Trámite en INDECOPI	S/. 534,99
TOTAL, INTANGIBLE	S/. 7.263,15

6.2. Capital de trabajo

Tabla 27

Capital de trabajo

CONCEPTO	MESES PRIMER AÑO												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
INGRESOS													
Por Ventas	0	0	0	820.055	852.006	885.201	919.689	955.521	992.749	1.031.428	1.071.613	1.113.364	8.641.625
Otros ingresos				26.941	26.941	26.941	26.941	26.941	26.941	26.941	26.941	26.941	242.465
EGRESOS													
Costos Variables	0	0	0	236.442	236.442	236.442	236.442	236.442	236.442	472.884	472.884	472.884	2.837.301
Costos Fijos	37.778	37.778	37.778	37.778	37.778	37.778	37.778	37.778	37.778	37.778	37.778	37.778	453.336
Total, Egresos	37.778	37.778	37.778	274.220	274.220	274.220	274.220	274.220	274.220	510.661	510.661	510.661	3.290.637
Flujo de													
Efectivo	-37.778	-37.778	-37.778	572.776	604.726	637.921	672.410	708.242	745.470	547.707	587.892	629.643	5.593.453
Efectivo Acumulado	-37.778	-75.556	-113.334	459.442	1.064.169	1.702.090	2.374.500	3.082.742	3.828.211	4.375.918	4.963.810	5.593.453	

6.3. Cuadro de financiamiento

Esta tabla refleja todas las inversiones de financiación a largo plazo, detallando los montos a pagar, intereses y amortizaciones.

El préstamo es pagadero a tres años.

Tabla 28

Cuadro de financiamiento

FUENTES DE FINANCIAMIENTO	MONTO (S/.)	PARTICIPACIÓN
Aportaciones de socios	S/. 221.482	68.89%
Financiamiento (Mi Banco)	S/. 100.000	31.11%
TOTAL	S/. 321.482	100%

6.3.1. Estructura de financiamiento

Cuadro 31

Financiamiento

Préstamo	S/. 100.000
Tasa Efectiva Anual	26,60%
Tasa Mensual	1,98%
Plazo	36 meses
Tasa de interés mensual	1,98%

Cuadro 32

Amortización

MESES	SALDO DE, DEUDA	CUOTA	INTERÉS	AMORTIZACION	INTERÉS ACUMULADO
1	S/. 100.000	S/. 3.914	S/. 1.985	S/. 1.929	S/. 1.985
2	S/. 98.071	S/. 3.914	S/. 1.947	S/. 1.967	S/. 3.932
3	S/. 96.104	S/. 3.914	S/. 1.908	S/. 2.006	S/. 5.839
4	S/. 94.098	S/. 3.914	S/. 1.868	S/. 2.046	S/. 7.707
5	S/. 92.052	S/. 3.914	S/. 1.827	S/. 2.087	S/. 9.534
6	S/. 89.965	S/. 3.914	S/. 1.786	S/. 2.128	S/. 11.320
7	S/. 87.837	S/. 3.914	S/. 1.744	S/. 2.170	S/. 13.064
8	S/. 85.667	S/. 3.914	S/. 1.700	S/. 2.213	S/. 14.764
9	S/. 83.453	S/. 3.914	S/. 1.657	S/. 2.257	S/. 16.421
10	S/. 81.196	S/. 3.914	S/. 1.612	S/. 2.302	S/. 18.032
11	S/. 78.894	S/. 3.914	S/. 1.566	S/. 2.348	S/. 19.598

Continuación del cuadro 32:

MESES	SALDO DE, DEUDA	CUOTA	INTERÉS	AMORTIZACION	INTERÉS ACUMULADO
12	S/. 76.546	S/. 3.914	S/. 1.519	S/. 2.394	S/. 21.118
13	S/. 74.152	S/. 3.914	S/. 1.472	S/. 2.442	S/. 22.590
14	S/. 71.710	S/. 3.914	S/. 1.423	S/. 2.490	S/. 24.013
15	S/. 69.220	S/. 3.914	S/. 1.374	S/. 2.540	S/. 25.387
16	S/. 66.680	S/. 3.914	S/. 1.324	S/. 2.590	S/. 26.711
17	S/. 64.089	S/. 3.914	S/. 1.272	S/. 2.642	S/. 27.983
18	S/. 61.448	S/. 3.914	S/. 1.220	S/. 2.694	S/. 29.202
19	S/. 58.754	S/. 3.914	S/. 1.166	S/. 2.748	S/. 30.369
20	S/. 56.006	S/. 3.914	S/. 1.112	S/. 2.802	S/. 31.480
21	S/. 53.204	S/. 3.914	S/. 1.056	S/. 2.858	S/. 32.536
22	S/. 50.346	S/. 3.914	S/. 999	S/. 2.914	S/. 33.536
23	S/. 47.432	S/. 3.914	S/. 942	S/. 2.972	S/. 34.477
24	S/. 44.460	S/. 3.914	S/. 883	S/. 3.031	S/. 35.360
25	S/. 41.428	S/. 3.914	S/. 822	S/. 3.091	S/. 36.182
26	S/. 38.337	S/. 3.914	S/. 761	S/. 3.153	S/. 36.943
27	S/. 35.184	S/. 3.914	S/. 698	S/. 3.215	S/. 37.642
28	S/. 31.968	S/. 3.914	S/. 635	S/. 3.279	S/. 38.276
29	S/. 28.689	S/. 3.914	S/. 569	S/. 3.344	S/. 38.846
30	S/. 25.345	S/. 3.914	S/. 503	S/. 3.411	S/. 39.349
31	S/. 21.934	S/. 3.914	S/. 435	S/. 3.478	S/. 39.784
32	S/. 18.456	S/. 3.914	S/. 366	S/. 3.547	S/. 40.150
33	S/. 14.908	S/. 3.914	S/. 296	S/. 3.618	S/. 40.446

Continuación del cuadro 32:

34	S/. 11.290	S/. 3.914	S/. 224	S/. 3.690	S/. 40.670
35	S/. 7.601	S/. 3.914	S/. 151	S/. 3.763	S/. 40.821
36	S/. 3.838	S/. 3.914	S/. 76	S/. 3.838	S/. 40.897
SUMATORIA	S/. 0	S/. 140.897	S/. 40.897	S/. 100.000	

6.4. Cuadro de costos

- a. Costos directos:** son costos que estos intervienen de manera directa en el proceso productivo como son los operadores ya que en este proyecto ellos son los encargados de la manipulación directa del producto.
- b. Costos indirectos:** son todos aquellos que no se pueden imputar directamente al proceso productivo, pero son necesarios para llevar a cabo la actividad empresarial.

Tabla 29

Cuadro de costos

Cantidad de productos x lote (unidades)					128 reses
MATERIA PRIMA DIRECTA					
DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO S/.	COSTO X LOTE	COSTO UNIT.
Terneros menores de 9 meses	Und	128	S/. 1.500	S/. 192.433	S/. 1.500
Ensilaje	Kg	40740	S/. 0,20	S/. 8.148	S/. 64
Tuna para forraje	T	8	S/. 110	S/. 847	S/. 7
Concentrado	T	21	S/. 900	S/. 19.243	S/. 150
Pacas de avena	Und	128	S/. 30	S/. 3.849	S/. 30
Pacas de alfalfa	Und	128	S/. 20	S/. 2.566	S/. 20

Continuación de la tabla 29:

Alfalfa	Und	150	S/. 40	S/. 6.000	S/. 47
Vitamina	Und	2	S/. 160	S/. 306	S/. 2
Agua	Gal	15251	S/. 0,20	S/. 3.050	S/. 24
TOTAL, COSTO DE MATERIA PRIMA				S/. 236.442	S/. 1.843
MANO DE OBRA DIRECTA					
DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO S/.	MONTO S/.	COSTO UNIT.
Auxiliares de producción	Und	2	S/. 3.047	S/. 3.047	S/. 24
Jefe de producción	Und	1	S/. 1.655	S/. 1.655	S/. 13
TOTAL, COSTO DE MANO DE OBRA				S/. 4.702	S/. 37
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN					
DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO S/.	MONTO S/.	COSTO UNIT.
Bolsas de Vacío	Und	2556	S/. 0,41	S/. 1.048	S/. 8
Stikers (pliego de 145 x 100)	Und	2556	S/. 0,10	S/. 256	S/. 2
Fletes de vehículo	Lote	11	S/. 925	S/. 9.889	S/. 77
Depreciación de máquinas	Lote	1	S/. 134	S/. 134	S/. 1
Combustible	Lote	79	S/. 15	S/. 1.200	S/. 9
Faenado	Lote	107	S/. 35	S/. 3.745	S/. 29
Filtro de aceite	Und	0,3	S/. 55	S/. 14	S/. 0,11
Filtro de combustible	Und	0,3	S/. 45	S/. 11	S/. 0,09
Líquido radiador	Und	0,3	S/. 35	S/. 9	S/. 0,07
Llantas	Und	0,3	S/. 250	S/. 83	S/. 1
TOTAL, COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN			S/. 1.495	S/. 16.389	S/. 128

6.4.1. Costos fijos

a. **Costos fijos:** no dependen del nivel de producción, son como el alquiler del local, pago a colaboradores etc.

Tabla 30

Costos fijos

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Valor. Unit.	Monto Mensual	Proyección Anual		
					Año 1	Año 2 (25%)	Año 3 (25%)
Gastos Generales				S/. 12.514	S/. 150.168	S/. 187.710	S/. 234.638
Alquiler del centro de producción	Mes	1	S/. 5.000	S/. 5.000	S/. 60.000	S/. 75.000	S/. 93.750
Alquiler de almacén y oficinas	Mes	1	S/. 4.404	S/. 4.404	S/. 52.848	S/. 66.060	S/. 82.575
Internet	Mes	1	S/. 400	S/. 400	S/. 4.800	S/. 6.000	S/. 7.500
Luz	Mes	1	S/. 1.050	S/. 1.050	S/. 12.600	S/. 15.750	S/. 19.688
Agua	Mes	1	S/. 890	S/. 890	S/. 10.680	S/. 13.350	S/. 16.688
Línea móvil	Mes	1	S/. 100	S/. 100	S/. 1.200	S/. 1.500	S/. 1.875
Presupuesto De Capacitación	Mes	1	S/. 670	S/. 670	S/. 8.040	S/. 10.050	S/. 12.563
Gastos Administrativos				S/. 11.619	S/. 139.428	S/. 173.399	S/. 215.863
Administración	Mes	1	S/. 1.829	S/. 1.829	S/. 21.950	S/. 27.438	S/. 34.297
Contador	Mes	1	S/. 700	S/. 700	S/. 8.400	S/. 10.500	S/. 13.125
Papelería	Mes	1	S/. 200	S/. 200	S/. 2.400	S/. 3.000	S/. 3.750
Agente de seguridad	Mes	2	S/. 2.699	S/. 2.699	S/. 32.390	S/. 40.488	S/. 50.610
Tributos por pagar (ONP y ESSALUD)	Mes	1	S/. 2.687	S/. 2.687	S/. 32.241	S/. 40.301	S/. 50.377
Pago de CTS	Semestral	2	S/. 2.885	S/. 2.885	S/. 34.624	S/. 43.280	S/. 54.100
Licencia Windows 11 Pro	Anual	1	S/. 518	S/. 43	S/. 518	S/. 518	S/. 518
McAfee® Total Protection	Anual	1	S/. 170	S/. 14	S/. 170	S/. 170	S/. 170
Office 365 E1	Anual	1	S/. 2.664	S/. 222	S/. 2.664	S/. 2.664	S/. 2.664
SOAT	Anual	1	S/. 190	S/. 16	S/. 190	S/. 190	S/. 190

Continuación de la tabla 30:

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Valor. Unit.	Monto Mensual	Proyección Anual		
					Año 1	Año 2 (25%)	Año 3 (25%)
Seguro de vida ley	Anual	16	S/. 3.880	S/. 323	S/. 3.880	S/. 4.850	S/. 6.063
Gastos de VENTAS				S/. 11.660	S/. 139.921	S/. 174.901	S/. 218.626
Área de ventas	Mes	1	S/. 10.016	S/. 10.016	S/. 120.191	S/. 150.238	S/. 187.798
Marketing	Mes	1	S/. 1.644	S/. 1.644	S/. 19.730	S/. 24.663	S/. 30.828
Gastos financieros				S/. 1.985	S/. 23.820	S/. 29.774	S/. 37.218
Intereses Prestamos	Mes	1	S/. 1.985	S/. 1.985	S/. 23.820	S/. 29.774	S/. 37.218
Gastos de Operación (Nuevos Soles)				S/. 37.778	S/. 453.336	S/. 565.784	S/. 706.344

6.5. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es el cálculo que sirve para definir el momento en que los ingresos de una empresa cubren sus gastos fijos y variables. Se refiere a vender lo mismo que gastas, es decir no se gana ni se pierde. Es una herramienta estratégica al momento de determinar la solvencia del negocio y su nivel de rentabilidad.

Tabla 31

Punto de equilibrio clásico

PRODUCTOS	VENTAS	V. VENTA	C.V. U	% PART.	MG.CONT.	MG.C. POND.	P.E POR PROD.	P.E DIARIO
PRIMERA CATEGORIA	5733	S/. 30,08	S/. 6,69	11,17%	23,39	2,61	3599 kg	120 kg
SEGUNDA CATEGORIA	45583	S/. 14,07	S/. 6,69	88,83%	7,38	6,55	28620 kg	954 kg
	51315			100,00%		9,17	32219 kg	1074 kg

6.6. Presupuesto

6.6.1. Presupuesto de ventas

Se define lo que se espera que la empresa realice en el mercado y ajustado a la demanda:

Tabla 32

Presupuesto de ventas

MESES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
CARNE DE PRIMERA CATEGORÍA												
CANTIDAD	0	0	0	4896 kg	5087 kg	5285 kg	5491 KG	5705 kg	5927 kg	6158 kg	6398 kg	6647 kg
CARNE DE SEGUNDA CATEGORÍA												
CANTIDAD	0	0	0	38931 kg	40447kg	42023 kg	43660 kg	45362 kg	47129 kg	48965 kg	50873 kg	52855 kg
TOTAL	0	0	0	43827 kg	45534 kg	47308 kg	49151 kg	51066 kg	53056 kg	55123 kg	57271 kg	59502 kg

Tabla 33

Presupuesto de otros ingresos

[illegible]

Tabla 34*Presupuesto de compras*

DESCRIPCIÓN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1
PRECIO DE COMPRA	S/. 1.843	S/. 1.843	S/. 1.843	S/. 1.843	S/. 1.843	S/. 1.843	S/. 1.843	S/. 1.843	S/. 1.843	S/. 1.843	S/. 1.843	S/. 1.843	S/. 22.117
CANTIDAD	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	1539
PRECIO TOTAL	S/. 236.442	S/. 236.442	S/. 236.442	S/. 236.442	S/. 236.442	S/. 236.442	S/. 236.442	S/. 236.442	S/. 236.442	S/. 236.442	S/. 236.442	S/. 236.442	S/. 2.837.301
IGV	S/. 36.067	S/. 36.067	S/. 36.067	S/. 36.067	S/. 36.067	S/. 36.067	S/. 36.067	S/. 36.067	S/. 36.067	S/. 36.067	S/. 36.067	S/. 36.067	S/. 432.809
VALOR TOTAL	S/. 200.374	S/. 200.374	S/. 200.374	S/. 200.374	S/. 200.374	S/. 200.374	S/. 200.374	S/. 200.374	S/. 200.374	S/. 200.374	S/. 200.374	S/. 200.374	S/. 2.404.493

6.6.2. Presupuesto de costo de ventas**Tabla 35***Costo de ventas general*

UNIDADES VENDIDAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ANUAL
CARNE DE PRIMERA				4896 kg	5087 kg	5285 kg	5491 kg	5705 kg	5927 kg	6158 kg	6398 kg	6647 kg	51593 kg
CARNE DE SEGUNDA				38931 kg	40447 kg	42023 kg	43660 kg	45362 kg	47129 kg	48965 kg	50873 kg	52855 kg	410245 kg
COSTO DE CARNES PRIMERA				S/. 6,69	S/. 6,69	S/. 6,69	S/. 6,69	S/. 6,69	S/. 6,69	S/. 6,69	S/. 6,69	S/. 6,69	S/. 6,69
COSTO DE CARNES SEGUNDA				S/. 6,69	S/. 6,69	S/. 6,69	S/. 6,69	S/. 6,69	S/. 6,69	S/. 6,69	S/. 6,69	S/. 6,69	S/. 6,69
C.V. CARNE DE PRIMERA				S/. 32.761	S/. 34.038	S/. 35.364	S/. 36.742	S/. 38.173	S/.39.660	S/. 41.205	S/. 42.811	S/. 44.479	S/. 345.232
C.V. CARNE DE SEGUNDA				S/.260.501	S/. 270.650	S/. 281.195	S/. 292.151	S/.303.533	S/.315.359	S/.327.646	S/.340.411	S/. 353.674	S/.2.745.121
TOTAL, COSTO DE VENTAS				S/.293.262	S/. 304.688	S/.316.559	S/.328.892	S/.341.706	S/.355.020	S/.368.851	S/. 383.222	S/. 398.153	S/.3.090.354

6.6.3. Presupuestos en general

Tabla 36

Presupuesto maestro

CANTIDAD DE PRODUCTOS X LOTE (UNIDADES)	128 reses
TOTAL, COSTO DE MATERIA PRIMA	S/. 236.442
TOTAL, COSTO DE MANO DE OBRA	S/. 4.702
TOTAL, COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	S/. 16.389
COSTO UNITARIO TOTAL X (LOTE)	S/. 257.533

6.6.4. Presupuesto de gasto de venta

Se vincula directamente con la actividad de marketing, publicidad, el sueldo de los gestores de ventas, con el fin de que estas aumenten.

Tabla 37

Gastos de ventas

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Valor. Unit.	Monto Mensual	Proyección Anual		
					Año 1	Año 2 (25%)	Año 3 (25%)
Gastos de VENTAS				S/. 11.660	S/. 139.921	S/. 174.901	S/. 218.626
Área de ventas	Mes	1	S/. 10.016	S/. 10.016	S/. 120.191	S/. 150.238	S/. 187.798
Marketing	Mes	1	S/. 1.644	S/. 1.644	S/. 19.730	S/. 24.663	S/. 30.828

6.6.5. Presupuesto de gasto de administración

Se vincula directamente con la actividad económica de la empresa pueden ser los pagos al personal, capacitaciones, servicios etc.

Tabla 38

Gastos administrativos

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Valor. Unit.	Monto Mensual	Proyección Anual		
					Año 1	Año 2 (25%)	Año 3 (25%)
Gastos Administrativos				S/. 11.619	S/. 139.428	S/. 173.399	S/. 215.863
Administración	Mes	1	S/. 1.829	S/. 1.829	S/. 21.950	S/. 27.438	S/. 34.297
Contador	Mes	1	S/. 700	S/. 700	S/. 8.400	S/. 10.500	S/. 13.125
Papelería	Mes	1	S/. 200	S/. 200	S/. 2.400	S/. 3.000	S/. 3.750
Agente de seguridad	Mes	2	S/. 2.699	S/. 2.699	S/. 32.390	S/. 40.488	S/. 50.610
Tributos por pagar (ONP y ESSALUD)	Mes	1	S/. 2.687	S/. 2.687	S/. 32.241	S/. 40.301	S/. 50.377
Pago de CTS	Semestral	2	S/. 2.885	S/. 2.885	S/. 34.624	S/. 43.280	S/. 54.100
Licencia Windows 11 Pro	Anual	1	S/. 518	S/. 43	S/. 518	S/. 518	S/. 518
McAfee® Total Protection	Anual	1	S/. 170	S/. 14	S/. 170	S/. 170	S/. 170
Office 365 E1	Anual	1	S/. 2.664	S/. 222	S/. 2.664	S/. 2.664	S/. 2.664
SOAT	Anual	1	S/. 190	S/. 16	S/. 190	S/. 190	S/. 190
Seguro de vida ley	Anual	16	S/. 3.880	S/. 323	S/. 3.880	S/. 4.850	S/. 6.063

6.6.6. Presupuesto de gastos de fabricación

Tabla 39

Gastos generales

[illegible]

Continuación de la tabla 39:

DESCRIPCIÓN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL, AÑO 1
INTERNET	S/. 400	S/. 400	S/. 400	S/. 400	S/. 400	S/. 400	S/. 400	S/. 400	S/. 400	S/. 400	S/. 400	S/. 400	S/. 4.800
MARKETING	S/. 1.644	S/. 1.644	S/. 1.644	S/. 1.644	S/. 1.644	S/. 1.644	S/. 1.644	S/. 1.644	S/. 1.644	S/. 1.644	S/. 1.644	S/. 1.644	S/. 19.730
ALQUILER ESTABLO	S/. 5.000	S/. 5.000	S/. 5.000	S/. 5.000	S/. 5.000	S/. 5.000	S/. 5.000	S/. 5.000	S/. 5.000	S/. 5.000	S/. 5.000	S/. 5.000	S/. 60.000
ALQUILER ALMACÉN Y OFICINAS	S/. 4.405	S/. 4.405	S/. 4.405	S/. 4.405	S/. 4.405	S/. 4.405	S/. 4.405	S/. 4.405	S/. 4.405	S/. 4.405	S/. 4.405	S/. 4.405	S/. 52.860
PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN	S/. 990	S/. 295	S/. 170	S/. 1.310	S/. 375	S/. 510	S/. 1.310	S/. 375	S/. 510	S/. 1.310	S/. 375	S/. 510	S/. 8.040
TOTAL VALOR DE COMPRA	S/. 12.270	S/. 11.681	S/. 11.576	S/. 12.542	S/. 11.749	S/. 11.864	S/. 12.542	S/. 11.749	S/. 11.864	S/. 12.542	S/. 11.749	S/. 11.864	S/. 143.992
IGV	S/. 2.209	S/. 2.103	S/. 2.084	S/. 2.258	S/. 2.115	S/. 2.135	S/. 2.258	S/. 2.115	S/. 2.135	S/. 2.258	S/. 2.115	S/. 2.135	S/. 25.918
IMPORTE TOTAL	S/. 14.479	S/. 13.784	S/. 13.659	S/. 14.799	S/. 13.864	S/. 13.999	S/. 14.799	S/. 13.864	S/. 13.999	S/. 14.799	S/. 13.864	S/. 13.999	S/. 169.910

6.7. Depreciación

Tabla 40

Depreciación de activos

DESCRIPCIÓN	MONTO DE LA INVERSIÓN	AÑOS	% DEPRECIACIÓN	DEPREC. AÑO 1	DEPREC. AÑO 2	DEPREC. AÑO 3	TOTAL, DEPRECIADO	VALOR RESIDUAL
Edificaciones (infraestructura)	104.462	5	20%	20.892	20.892	20.892	62.677	41.785
Vehículos de transporte	59.163	5	20%	11.833	11.833	11.833	35.498	23.665
Maquinarias y equipos	16.085	5	20%	3.217	3.217	3.217	9.651	6.434
Complementos de oficina	3.740	5	20%	748	748	748	2.244	1.496
Bienes muebles	6.163	10	10%	616	616	616	1.849	4.314
Equipos de cómputo	9.167	2	50%	4.584	4.584	0	9.167	0
TOTAL	198.780			41.890	41.890	37.306	121.086	77.694

6.8. Cuadro IGV

Cuadro 33

Impuesto general a las ventas

CUADRO IGV	AÑO 0	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
IGV ventas		0	0	0	125.093	129.967	135.031	140.292	145.757	151.436	157.336	163.466	169.835
IGV compras	36.159,36	0	0	0	52.787	54.844	56.981	59.201	61.507	63.904	66.393	68.980	71.668
IGV Administ.		2.091	2.091	2.091	2.091	2.091	2.091	2.091	2.091	2.091	2.091	2.091	2.091
IGV gastos ventas		2.099	2.099	2.099	2.099	2.099	2.099	2.099	2.099	2.099	2.099	2.099	2.099
TOTAL, CRÉDITO/ DÉBITO FISCAL	-36.159,36	-4.190	-4.190	-4.190	68.116	70.933	73.860	76.901	80.060	83.343	86.753	90.296	93.977
NETO A PAGAR PERIODO	-	-40.350	-44.540	-48.730	19.386	90.319	164.178	241.079	321.139	404.482	491.235	581.531	675.508

6.9. Estado de situación financiera

Cuadro 34

Estado de situación financiera

ACTIVO	
ACTIVO CORRIENTE	
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	113.334
Inversiones Financieras	
Cuentas por Cobrar Comerciales (Neto)	
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros (Neto)	
Otras Cuentas por Cobrar (Neto)	
Inventarios (Neto)	
Servicios y Otros contratados por Anticipado	
TOTAL, ACTIVO CORRIENTE	113.334

Continuación del cuadro 34:

ACTIVO NO CORRIENTE	
Cuentas por Cobrar Comerciales	
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	
Otras Cuentas por Cobrar a Largo Plazo	
Inversiones Mobiliarias	
Propiedad Planta y Equipo (neto de depreciación acumulada)	200.885
Activos Intangibles (neto de amortización acumulada)	7.263.15
Activo Diferido -Impuesto a la Renta	
Otros Activos	
TOTAL, ACTIVO NO CORRIENTE	208.148
TOTAL, ACTIVO	321.482

6.10. Estado de resultados

Tabla 41

Estado de resultados anual

		25%	25%
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3
Ingreso por ventas	S/. 8.641.625	S/. 10.802.031	S/. 13.502.539
Costos de ventas	S/. 3.090.354	S/. 3.862.942	S/. 4.828.678
UTILIDAD BRUTA	S/. 5.551.271	S/. 6.939.089	S/. 8.673.862
Gastos administrativos	S/. 139.428	S/. 141.101	S/. 142.794
Gastos de ventas	S/. 139.921	S/. 141.600	S/. 143.299
Depreciación	S/. 41.890	S/. 41.890	S/. 37.306
UTILIDAD OPERATIVA	S/. 5.230.034	S/. 6.614.499	S/. 8.350.463

Continuación de la tabla 41:

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3
Intereses	S/. 21.118	S/. 14.242	S/. 5.538
Otros ingresos	S/. 242.465	S/. 303.081	S/. 378.852
Utilidad antes de impuestos	S/. 5.451.381	S/. 6.903.338	S/. 8.723.777
impuesto 30%	S/. 1.635.414	S/. 2.071.002	S/. 2.617.133
UTILIDAD NETA	S/. 3.815.967	S/. 4.832.337	S/. 6.106.644
MARGEN NETO	44%	45%	45%

6.11. Flujo de caja libre

Tabla 42

Flujo de caja del primer año

CONCEPTO	MES 0	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO1
Ingresos		-	-	-	S/. 945.149	S/. 981.972	S/. 1.020.231	S/. 1.059.980	S/. 1.101.278	S/. 1.144.185	S/. 1.188.764	S/. 1.235.079	S/. 1.283.199	S/. 9.959.839
TOTAL, INGRESOS		-	-	-	S/. 945.149	S/. 981.972	S/. 1.020.231	S/. 1.059.980	S/. 1.101.278	S/. 1.144.185	S/. 1.188.764	S/. 1.235.079	S/. 1.283.199	S/. 9.959.839
Inversión	S/. 321.482													
Compras		-	-	-	S/. 236.442	S/. 236.442	S/. 236.442	S/. 236.442	S/. 236.442	S/. 236.442	S/. 472.884	S/. 472.884	S/. 472.884	S/. 2.837.301
Mano de Obra		S/. 4.702	S/. 4.702	S/. 4.702	S/. 4.702	S/. 4.702	S/. 4.702	S/. 4.702	S/. 4.702	S/. 4.702	S/. 4.702	S/. 4.702	S/. 4.702	S/. 56.428
Gastos Administrativos		S/. 11.619	S/. 11.619	S/. 11.619	S/. 11.619	S/. 11.619	S/. 11.619	S/. 11.619	S/. 11.619	S/. 11.619	S/. 11.619	S/. 11.619	S/. 11.619	S/. 139.428
Gastos de ventas		S/. 11.660	S/. 11.660	S/. 11.660	S/. 11.660	S/. 11.660	S/. 11.660	S/. 11.660	S/. 11.660	S/. 11.660	S/. 11.660	S/. 11.660	S/. 11.660	S/. 139.921
IR (Pago a cuenta)		-	-	-	S/. 12.301	S/. 12.780	S/. 13.278	S/. 13.795	S/. 14.333	S/. 14.891	S/. 15.471	S/. 16.074	S/. 16.700	S/. 129.624
Devolución de IGV					S/. 68.116	S/. 70.933	S/. 73.860	S/. 76.901	S/. 80.060	S/. 83.343	S/. 86.753	S/. 90.296	S/. 93.977	S/. 724.238
TOTAL, EGRESOS	S/. 321.482	S/. 27.981	S/. 27.981	S/. 27.981	S/. 344.840	S/. 348.136	S/. 351.561	S/. 355.119	S/. 358.816	S/. 362.657	S/. 603.089	S/. 607.235	S/. 611.543	S/. 4.026.940
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-321.482	- 27.981	- 27.981	- 27.981	S/. 600.309	S/. 633.836	S/. 668.670	S/. 704.861	S/. 742.462	S/. 781.528	S/. 585.675	S/. 627.844	S/. 671.657	S/. 5.932.899
Préstamo Bancario	S/. 100.000													
Pago de Cuota		S/. 3.914	S/. 3.914	S/. 3.914	S/. 3.914	S/. 3.914	S/. 3.914	S/. 3.914	S/. 3.914	S/. 3.914	S/. 3.914	S/. 3.914	S/. 3.914	S/. 46.966
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	- 221.482	- 31.895	- 31.895	- 31.895	S/. 596.395	S/. 629.923	S/. 664.756	S/. 700.947	S/. 738.549	S/. 777.615	S/. 581.761	S/. 623.930	S/. 667.743	S/. 5.885.933

6.12. Flujo de caja económico y financiero

Tabla 43

Flujo de caja económico y financiero proyectado

			25%	25%
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO1	AÑO2	AÑO3
Ingresos		S/. 9.959.839	S/. 12.449.799	S/. 15.562.249
Recuperación de capital de trabajo				S/. 113.334
Valor Residual				S/. 77.694
TOTAL, INGRESOS		S/. 9.959.839	S/. 12.449.799	S/. 15.639.943
Inversión	S/. 321.482			
Compras		S/. 2.837.301	S/. 3.546.626	S/. 4.433.283
Mano de Obra		S/. 56.428	S/. 57.105	S/. 57.791
Gastos Administrativos		S/. 139.428	S/. 141.101	S/. 142.794
Gastos de ventas		S/. 139.921	S/. 141.600	S/. 143.299
IR (Sin deuda)		S/. 1.569.010	S/. 1.984.350	S/. 2.505.139
Devolución de IGV		S/. 675.508	S/. 902.155	S/. 1.140.265
TOTAL, EGRESOS	S/. 321.482	S/. 5.417.596	S/. 6.772.937	S/. 8.422.570
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-S/. 321.482	S/. 4.542.243	S/. 5.676.862	S/. 7.217.373
Préstamo Bancario	S/. 100.000			
Pago de Cuota		S/. 46.966	S/. 0	S/. 0
Escudo Fiscal		-S/. 66.404	-S/. 86.652	-S/. 111.994
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-S/. 221.482	S/. 4.428.873	S/. 5.590.210	S/. 7.105.379

6.13. Cálculo del WACC o CPPC

Cuadro 35

Datos para hallar el WACC

Devaluación	-1,05%
Beta Sector (desapalancado)	0,91
Rf	1,09%
Rm	2,36%
Rp	1,53%

Cuadro 36

Evaluación económica (WACC) y financiera (COK)

Evaluación económica - WACC				Evaluación Financiera - COK			
VA	S/	4.094.031		VA	S/	3.966.834	
Inversión	-S/	321.482		Inversión	-S/	221.482	
VAN =	S/	3.772.548	> 0	VAN =	S/	3.745.352	> 0
TIR =	342%		> WACC	TIR =	468%		> WACC
B/C =	12,73		> 1	B/C =	17,91		> 1
Pay back =				Pay back =			
1	S/	982.193		1	S/	942.283	
X	S/	321.482		X	S/	221.482	
2	S/	2.265.654		2	S/	2.183.904	
Por interpolación:				Por interpolación:			
	X =	0,485211847			X =	0,419468288	
Pay back =	0			Pay back =	0		
y =	6			y =	5,033619454		
Pay back es	0 años y 6 meses			Pay back es	0 años y 5 meses		

6.14. Análisis financiero

Cuadro 37

Análisis financiero

VAN =	S/. 3.745.352	> 0
TIR =	468%	> WACC
B/C =	17,91	> 1

6.15. Análisis de sensibilidad

Tabla 44

Análisis de sensibilidad del producto A – Carne de primera categoría

PRECIO	S/. 3.772.548	S/. 21.00	S/. 24.00	S/. 27.00	S/. 30.08	S/. 33.00	S/. 36.00	S/. 39.00
C O S T O	S/. 3.00	3.301.984,88	3.836.197,76	4.370.475,67	4.919.056,81	5.439.183,89	5.973.598,39	6.508.045,20
	S/. 4.00	3.001.936,65	3.536.109,20	4.070.353,21	4.618.904,80	5.139.007,79	5.673.400,78	6.207.828,79
	S/. 5.00	2.701.909,30	3.236.038,25	3.770.245,77	4.318.765,70	4.838.842,99	5.373.213,09	5.907.621,15
	S/. 6.82	2.155.918,35	2.689.958,41	3.224.092,09	3.772.548,32	4.292.574,18	4.826.898,73	5.361.267,24
	S/. 9.00	1.502.042,73	2.035.957,06	2.569.987,40	3.118.355,35	3.638.310,53	4.172.572,92	4.706.887,82
	S/. 12.00	602.458,20	1.136.155,19	1.670.009,72	2.218.229,56	2.738.067,55	3.272.227,96	3.806.455,73
	S/. 15.00	-296.768,13	236.641,07	770.267,64	1.318.298,86	1.837.989,92	2.372.024,15	2.906.145,39

Tabla 45*Análisis de sensibilidad del producto B – Carne de segunda categoría*

PRECIO	S/. 3.772.548	S/. 8.00	S/. 10.00	S/. 12.00	S/. 14.70	S/. 17.00	S/. 20.00	S/. 23.00
C O S T O	S/. 4.00	4.020.687,58	5.345.225,17	6.670.027,23	8.458.767,99	9.982.660,81	11.970.482,04	13.958.406,69
	S/. 5.00	2.905.113,32	4.229.286,94	5.553.850,77	7.342.377,87	8.866.145,45	10.853.849,46	12.841.689,57
	S/. 6.82	1.789.917,06	3.113.587,75	4.437.838,05	6.226.095,00	7.749.709,23	9.737.273,21	11.725.014,50
	S/. 9.00	-238.229,25	1.083.893,21	2.407.262,99	4.194.812,90	5.718.047,28	7.705.278,24	9.692.792,64
	S/. 12.00	-2.662.227,13	-1.344.669,61	-23.442,92	1.762.601,32	3.285.102,68	5.271.734,01	7.258.862,93
	S/. 15.00	-5.947.583,93	-4.673.173,13	-3.362.391,38	-1.581.656,86	-61.261,65	1.923.853,83	3.910.101,64
	S/. 4.00	-9.468.066,47	-7.677.660,64	-6.672.608,87	-4.917.663,64	-3.403.499,00	-1.421.911,40	562.604,98

6.16. Análisis de escenarios contingentes**Cuadro 38***Escenarios contingentes*

RESUMEN DEL ESCENARIO			
VALORES ACTUALES:		OPTIMISTA	PESIMISTA
Celdas cambiantes:			
Precio	17,43	22,43	30
Costo	6,69	6	9
Ventas	36.522	42.000	32.870
Celdas de resultado:			
VAN	S/ 3.772.548	S/ 3.834.287	S/ 3.731.387
TIR	342%	347%	338%
B/C	12,73	12,93	12,61

- Según se observa en el cuadro 38 al incrementar el precio ponderado y disminuir el costo de ventas nuestro TIR mejora junto al beneficio costo.

CONCLUSIONES

1. Menelik S.R.L. nace ante una necesidad del consumo sano de carne, en la provincia de Arequipa. Se ofrecerá el producto desde la producción, comercialización y distribución del producto hasta llegar al cliente final.
2. Menelik S.R.L. busca además de cubrir una necesidad de alimentación, el que las personas consuman productos sin agroquímicos. Nuestro producto tendrá un impacto positivo en la comunidad, es decir, aportará a la alimentación saludable y ayudar a las empresas gastronómicas a mantener la calidad de sus productos y la tradición viva Arequipeña.
3. Proveedores Menelik S.R.L. se acercará al cliente por medio de la identificación con la cultura arequipeña, ayudando a su preservación y difusión en la provincia de Arequipa.
4. Para realizar este proyecto nos hemos enfocado en un segmento de mercado, de empresas socias de la Asociación gastronómica de Arequipa y la Sociedad Picantera de Arequipa, y tras realizar el estudio de mercado se identifica que la empresa puede satisfacer la demanda de estos productos del mercado objetivo.
5. A raíz de este trabajo, concluimos que la utilización correcta de los recursos es fundamental para la protección del medio ambiente. Es importante ayudar a la recuperación de suelos y concientizar a toda la población acerca de la importancia de cuidar los recursos.

BIBLIOGRAFÍA

1. A. L. (2016, junio 15). Conozca las ventajas de la carne envasada al vacío. Minerva Foods -; Minerva Sustentabilidad. <https://minervafoods.com/es/receitas/conozca-las-ventajas-de-la-carne-ensada-al-vacio/>
2. Alex, O. (2023, mayo 11). ¿Por qué comer carne orgánica de libre pastoreo? DILMUN. <https://dilmun.mx/blogs/blog/por-que-comer-carne-organica>
3. Alvino, C. (2022). Estadísticas de la situación digital de Perú en el 2020–2021. Branch Agencia. <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-peru-en-el-2020-2021/#:%7E:text=El%20estado%20del%20uso%20de,redes%20sociales%20es%20del%2081.4%25>
4. Arellano. (2017). Los seis Estilos de Vida. <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
5. Avicultura Industrial. (2021). Qué tipo de carne se consume en Perú y otros países de América Latina. Actualidad Avipecuaria. <https://actualidadavipecuaria.com/que-tipo-de-carne-se-consume-en-peru-y-otros-paises-de-america-latina/>
6. CDP y SPDE. (2018). Articulación de las políticas en ganadería frente a la lucha contra la deforestación en Perú. Norad. http://spdecodesarrollo.org/wp-content/uploads/2020/04/Policy_Brief_Peru_Ganaderia_deforestacion_2018.pdf
7. Consumo de Alimentos y Bebidas. (2009). https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/ca-p01.pdf
8. Contexto Ganadero. (2020). Alimentación del ganado vacuno. <https://www.contextoganadero.com/blog/alimentacion-del-ganado-vacuno>
9. Ecológica. (2023, febrero 16). Los beneficios de consumir carne orgánica. Organicos.eu. <https://organicos.eu/los-beneficios-de-consumir-carne-organica/>
10. EXITOSA NOTICIAS - NOTICIAS DEL PERU Y EL MUNDO. (2021). Se disparan precios de carne de res y chanco. <https://exitosanoticias.pe/v1/se-disparan-precios-de-carne-de-res-y-chanco-2/#:%7E:text=El%20precio%20var%C3%ADa%20de%2016,con%20respecto%20a%20la%20res>
11. Ganaderia.com. (2019). Crece 3% la producción de alimentos balanceados a nivel mundial: Alltech. <https://www.ganaderia.com/destacado/Crece-3%C2%AC-la-produccion-de-alimentos-balanceados-a-nivel-mundial:-Alltech>
12. Gastronómica, M. E. (2017, abril 19). La carne de vacuno (y III): categorías. Mos. <https://espaimos.com/la-carne-de-vacuno-y-iii-categorias/>
13. GINEBRA. (2017). Dejemos de administrar antibióticos a animales sanos para prevenir la propagación de la resistencia a los antimicrobianos. Organización Mundial

- de la Salud. <https://www.who.int/es/news/item/07-11-2017-stop-using-antibiotics-in-healthy-animals-to-prevent-the-spread-of-antibiotic-resistance>
14. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (s. f.). La ganadería y el medio ambiente. LivestockEnv. <https://www.fao.org/livestock-environment/es>
 15. López, E. (2021). El PBI primario crecería más de 5% en 2021 y 2022. La Cámara. Recuperado 19 de mayo de 2022, de <https://lacamara.pe/el-pbi-primario-creceria-mas-de-5-en-2021-y-2022/>
 16. López, R. (2020). 10 técnicas de Atención al Cliente que harán crecer tu negocio. Instasent Blog. <https://www.instasent.com/blog/10-tecnicas-de-atencion-al-cliente-que-haran-crecer-tu-negocio>
 17. Ministro de Agricultura y Riego (2020). PANORAMA Y PERSPECTIVAS DE LA PRODUCCIÓN DE CARNE DE POLLO EN EL PERÚ. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/696596/panorama-carne_de_pollo.pdf
 18. Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2018). Al 2021 se espera incrementar a 10 kilos el consumo per cápita de carne cerdo. Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/5691-al-2021-se-espera-incrementar-a-10-kilos-el-consumo-per-capita-de-carne-cerdo>
 19. MINAGRI. (2022). Diario oficial del Bicentenario El Peruano. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-modifica-el-reglamento-de-la-leche-y-pro-decreto-supremo-n-004-2022-midagri-2056438-1/>
 20. Miñán, W. (2019, 27 junio). Consumo de pollo por habitante en el Perú llegará a 48 kilogramos este año. Gestión. Recuperado 28 de mayo de 2022, de <https://gestion.pe/economia/consumo-habitante-peru-llegara-48-kilogramos-ano-271506-noticia/>
 21. Moya, D. P. (2020). 5 tipos de técnicas de atención al cliente que debes conocer. Gestionar Fácil. <https://www.gestionar-facil.com/tecnicas-de-atencion-al-cliente/>
 22. Muñoz, G. (2019). Ganadería sostenible: el reto de disminuir la contaminación aumentando la productividad. Sostenibilidad. <https://blogs.iadb.org/sostenibilidad/es/ganaderia-sostenible-el-reto-de-disminuir-la-contaminacion-aumentando-la-productividad/>
 23. Noticias ONU. (2021). La ganadería produce más gases contaminantes que el transporte. Noticias ONU. <https://news.un.org/es/story/2006/11/1092601>
 24. OFICINA DE COMUNICACIONES E IMAGEN INSTITUCIONAL. (2019). Minagri impulsa producción y consumo de carne para luchar contra la anemia infantil. Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/52971-minagri-impulsa-produccion-y-consumo-de-carne-para-luchar-contr-la-anemia-infantil>
 25. Ojo Público. (2021, 21 noviembre). Crisis por precio de la leche y concentración del mercado. Ojo Público. Recuperado 19 de mayo de 2022, de <https://ojo-publico.com/3151/crisis-por-precio-de-la-leche-y-concentracion-del-mercado#:~:text=Desde%20octubre%20del%202020%20el,acentu%C3%B3%20la%20crisis%20del%20sector.&text=Los%20productores%20ganaderos%20del%20Per%C3%BA,como%20la%20concentraci%C3%B3n%20de%20empresas>

26. Psicosaludalmeria. (2020). Tipos de personalidad (A, B, C y D). La actitud afecta a la . . PSICOSALUD ALMERÍA. <https://psicosaludalmeria.es/blog/personalidad/>
27. Producción nacional disminuyó 4,18% en febrero (2021). Correo Institucional. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/produccion-nacional-disminuyo-418-en-febrero-de-2021-12834/#:~:text=En%20el%20mes%20de%20febrero%20de%202021%2C%20el%20sector%20Agropecuario,como%20consecuencia%20de%20los%20mayores>
28. Sineace. (2020). Caracterización de la región arequipa. <https://repositorio.sineace.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12982/6224/Caracterizaci%C3%B3n%20Regi%C3%B3n%20Arequipa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
29. Slow Food. (2020). Los Sustitutos de la carne. https://www.slowfood.com/wp-content/uploads/2021/01/ESP_sustitutos_de_la_carne_def.pdf
30. Universidad San Ignacio de Loyola. (2020, 3 julio). Demanda de alimentos orgánicos en el mundo postpandemia es una oportunidad para el agro peruano. USIL - Universidad San Ignacio de Loyola. <https://novedades.usil.edu.pe/noticias/demanda-de-alimentos-organicos-en-el-mundo-postpandemia-es-una-oportunidad-para-el-agro-peruano#:~:text=En%20los%20pr%C3%B3ximos%2030%20a%C3%B1os,oportunidad%20para%20el%20agro%20peruano>
31. Verónica, P. (2021). Cría ganadera: ¿cómo iniciar su propio negocio? Molinos Champion. <https://www.molinoschampion.com/como-iniciar-cria-ganadera/>
32. Rentabilidad de marketing y ventas. (s/f). Growxco.com. Recuperado el 1 de julio de 2023, de <https://www.growxco.com/agency/temas/mejorar-la-rentabilidad-de-marketing-y-ventas>
33. Red de Portales News Detail Page. (s/f). Universia.net. Recuperado el 2 de julio de 2023, de <https://www.universia.net/cl/actualidad/orientacion-academica/que-es-el-proceso-de-induccion.html>
34. Riesgo Compartido, F. (s/f). Carne orgánica, producto que mejora la salud y contribuye con el medio ambiente. gob.mx. Recuperado el 1 de julio de 2023, de <https://www.gob.mx/firco/articulos/carne-organica-producto-que-mejora-la-salud-y-contribuye-con-el-medio-ambiente?idiom=es>
35. Rodríguez, J. (2022, abril 25). Organigrama horizontal: definición, ejemplos y ventajas. Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/sales/organigrama-horizontal>
36. Polanco, K. (2022, febrero 2). 7 técnicas de atención al cliente para hacerlos felices. Blog de Ecommerce y Marketing Digital. <https://www.tiendanube.com/mx/blog/tecnicas-de-atencion-al-cliente/>
37. Técnicas de selección de personal: cómo realizarlas y ejemplos. (2022, agosto 18). SMOWL Proctoring | Sistema de supervisión para exámenes online. <https://smowl.net/es/blog/tecnicas-de-seleccion-de-personal-como-realizarlas-y-ejemplos/>
38. Torres, D. (2022, diciembre 7). Canales de venta: qué son, sus tipos, cómo gestionarlos y ejemplos. Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/sales/canales-de-venta>

ANEXOS

Anexo 1: Idea de negocio

1. Lista de las ideas iniciales:

- Heladería
- Confección de ropa para mascotas
- Karaoke
- Cafetería
- Librería
- Engorde y venta de ganado vacuno

Cuadro 39

Evaluación de las ideas por factibilidad, viabilidad e innovación

Ideas	Factibilidad	Viabilidad	Innovador	Total
Karaoke	4	4	5	13
Librería	4	4	4	12
Confección de ropa para mascotas	4	4	5	13
Heladería	3	3	5	11
Crianza, engorde, y comercialización de carne de res	5	5	4	14

2. Investigación Cualitativa:

a. Observación:

- **Establo Los Rosales:** Se dedica a la venta de Vaquillonas de Alta Calidad Genética desde 3 a 7 meses, de buen porte.
- El Establo: Establo libre de enfermedades cuarentenarias.

b. Cuadro resumen:

- Mayoría de los comerciantes de carne la adquieren de los camales y pocos de intermediarios.
- No hay un mes específico para la venta de carne, siempre habrá gente que compre.
- Mayoría elije comprar la carne por el precio, algunos por la textura de ella.

3. Factibilidad (Cadena de valor)

Cuadro 40

Cadena de valor inicial

Recursos	Capacidades	Habilidades Distintivas	Ventaja Competitiva	Bloque Genérico Estratégico	Estrategia Competitiva General
Físicos:	–	–	–	–	–
Talento Humano: 1 administradora Colaboradores: 2 Ayudantes 1 médico Veterinario	Innovación, calidad en la forma de crianza de los animales vacunos.	Forma de alimentación de las reses en el engorde será distinta a los normales.	Forma de crianza Atención personalizada	Innovación Grado de satisfacción del cliente	Diferenciación
Tecnológicos: Página En Facebook.	Tener más clientes. Llamará la atención de nuestro público.	Actualizar mensualmente la información para nuestro público	Atención adecuada a los animales vacunos. Alimentación de Calidad. Mediante vacunaciones para prevenir enfermedades.	Grado de satisfacción al Cliente.	Transacción
Intangibles: Conocimiento En Administración. Mis 2 Colaboradores Cuentan Con Experiencia	Buena atención al cliente. Más personalizado. Se cuenta con experiencia para la crianza del ganado vacuno.	Atención personalizada			

4. Viabilidad

Cuadro 41

Modelo Lean Canvas inicial

Problema <ul style="list-style-type: none"> A veces el ganado vacuno que se compra para fines alimenticios o su venta, son engordados gracias a hormonas y no tienen una buena alimentación, lo cual podría provocar daños a la salud. 	Actividades clave <ul style="list-style-type: none"> Incluir en la alimentación de los toros alimentos naturales como la alfalfa, paca de avena y algunos concentrados pero en cantidades mínimas. Tener un establo espacioso. Tener un asistente en veterinaria de animales vacunos. 	Propuesta de valor <p>Ser una empresa que ofrece la venta de ganado vacuno para un producto cárnico de alto valor nutricional y de calidad, siguiendo un proceso alimenticio natural que esté libre de hormonas, bajo porcentaje de grasa, supervisado por personal calificado y promoviendo así el consumo de carne en nuestra región.</p>	Ventaja <ul style="list-style-type: none"> Innovación en la crianza y alimentación del ganado vacuno Atención personalizada 	Segmentos de clientes <ul style="list-style-type: none"> Personas de 25 a más No importante nivel de estudio Intereses en adquirir ganado vacuno para fines alimenticios o venta de carne.
Alternativas <ul style="list-style-type: none"> Alimentar al ganado vacuno con pacas de avena, alfalfa verde o seca, e incluir a su alimentación el concentrado pero en cantidades mínimas. 	Recursos Clave <ul style="list-style-type: none"> Físicos: terreno, 8 vacas 2 terneros Capital Colaboradores Experiencia 		Canales <ul style="list-style-type: none"> Redes sociales Contactos Anuncios en la radio 	
Estructura de costos <ul style="list-style-type: none"> Compra del ganado Compra de los alimentos (paca, concentrado, etc.) Material para construir el establo, el pozo para el agua. <ul style="list-style-type: none"> Maderas, bloquetas, cemento, alambre, lavadores, etc. Medicinas Colaboradores Logística 			Fuentes de ingresos <ul style="list-style-type: none"> Venta del ganado Venta de guano del establo para fines de agricultura Venta del cuero Venta de las menudencias 	

5. Innovador

La propuesta de valor está basada en la diferenciación y grado de satisfacción al cliente; ya que en el proceso de engorde se aplicará el sistema de ganadería orgánica mixta (alimentación del ganado bovino contiene insumos más orgánicos), este tipo de carne proporciona hasta seis veces más ácidos grasos omega-3 que la carne de res criada de forma convencional.

En la atención al cliente buscamos la mejor experiencia a través de canales de atención como nuestra plataforma virtual, para atender solicitudes, quejas o sugerencias de los clientes y así cumplir las expectativas del consumidor ofreciéndole un producto de calidad en el tiempo adecuado y a un precio acorde a nivel de respuesta.

6. Viable

Se realizó una encuesta para conocer si nuestro producto junto con la propuesta de valor sería aceptado por el mercado al que nos dirigimos, en este caso a las empresas que pertenecen a la sociedad Picantera y AGAR de Arequipa.

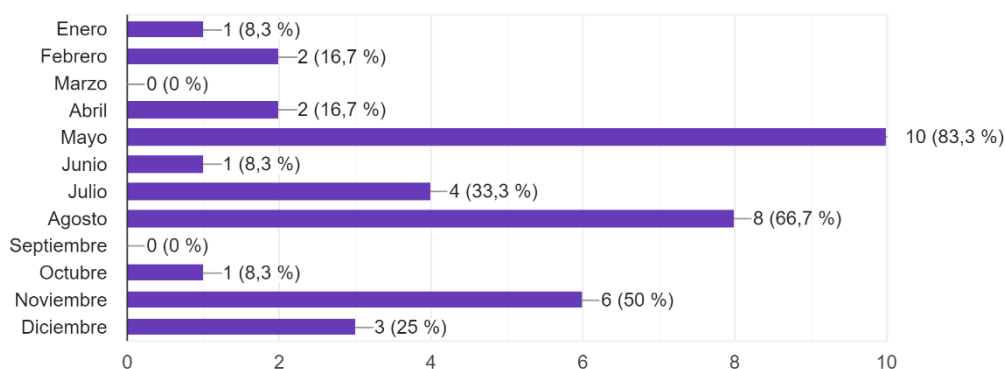
Las empresas encuestadas no dieron sus respuestas positivas hacia nuestro producto, siendo el 100% dispuestos a adquirir una carne de res libre de hormonas, o sea carne orgánica. Otro resultado positivo de la encuesta fue que en el mes de mayo se adquiere más cantidad de carne de res, junto con los meses de febrero, julio y agosto.

Figura 19

Pregunta del período de más consumo

¿En qué período del año adquiere más cantidad de carne de res?*(puede marcar más de 2 opciones)

12 respuestas



Anexo 2: Estudio de Mercado

Encuesta aplicada para el estudio de mercado:

1/7/23, 19:21

ENCUESTA PARA LA PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DE CARNE DE RES ORGÁNICA

ENCUESTA PARA LA PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DE CARNE DE RES ORGÁNICA

Esta encuesta tiene como propósito analizar el mercado haciendo énfasis en la frecuencia de compra de carne de res orgánica y su aceptación, por empresas dedicadas a la gastronomía. Los datos recolectados por esta investigación serán utilizados para fines educativos. Agradecemos por anticipado su colaboración. Gracias.

1. Nombre de la Empresa (Ejm. *Gustitos del Perú S.A.C.*)

2. Ubicación de su empresa (Ejm: *Cerro Colorado*)

3. ¿Elaboran recetas a base de carne de res?*

Marca solo un óvalo.

- ☐ Definitivamente si
☐ Si
☐ No

4. ¿Usted utilizaría carne de res libre de hormonas, antibióticos y anabólicos (carne orgánica) para la preparación de sus recetas?*

Marca solo un óvalo.

- ☐ Definitivamente si
☐ Si
☐ A veces
☐ No

1/7/23, 19:21

ENCUESTA PARA LA PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DE CARNE DE RES ORGÁNICA

5. ¿Cuántas veces a la semana usted adquiere carne de res?*

Marca solo un óvalo.

- ☐ 2 veces a la semana
- ☐ 3 veces a la semana
- ☐ 4 veces a la semana
- ☐ 5 veces a la semana
- ☐ Todos los días

6. ¿Cuántos kilos en promedio adquiere en cada compra que realiza? (Ejm. Carne común 20 kilos y cortes especiales 15 kilos)

7. ¿Que cortes adquiere y a qué precio lo adquiere?* (Ejm. Carne común s/. 14.50 / Cortes especiales: Malaya s/. 23.00 , Churrasco largo s/.34.00, etc.

1/7/23, 19:21

ENCUESTA PARA LA PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DE CARNE DE RES ORGÁNICA

8. En cuánto tiempo paga / condiciones de pago.

Marca solo un óvalo.

- ☐ Al contado
- ☐ 15 días
- ☐ Al mes
- ☐ Más de un mes

9. ¿En qué período del año adquiere más cantidad de carne de res?*(puede marcar más de 2 opciones)

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Enero
- ☐ Febrero
- ☐ Marzo
- ☐ Abril
- ☐ Mayo
- ☐ Junio
- ☐ Julio
- ☐ Agosto
- ☐ Septiembre
- ☐ Octubre
- ☐ Noviembre
- ☐ Diciembre

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

Anexo 3: Glosario

Agroquímicos: Sustancias químicas que se utilizan en la agricultura para proteger los cultivos y maximizar su rendimiento.

Carne de res orgánica: Que el pasto o grano con el que se ha alimentado a las reses, es libre de pesticidas y que tampoco han utilizado antibióticos y hormonas.

Carne Magra: La carne magra se caracteriza por la ausencia de cartílagos, venas y, sobre todo, de tejido graso, es decir, se compone principalmente de fibras musculares.

Estiércol: Excremento animal utilizado para fertilizar cultivos agrícolas.

Faenamiento: Es el proceso ordenado sanitariamente para el sacrificio de un animal bovino, con el objeto de obtener su carne en condiciones óptimas para el consumo humano.

Ganadería extensiva: Esta es la ganadería tradicional, al aire libre, que aprovecha los recursos del medio ambiente, a través del pastoreo del ganado.

Ganadería Intensiva: Es la ganadería de espacios reducidos, como en corrales, establos y establecimientos en los que los animales suelen habitar.

Ganadería orgánica: Es la forma de alimentar al ganado para que tanto su carne como sus derivados estén libres de químicos tóxicos, pesticidas, etc. Siendo un sistema de producción animal sostenible.

Organoléptica: Características que se pueden percibir por los sentidos por ejemplo su sabor, textura, olor o color.

Parcela: Porción pequeña de terreno, de ordinario sobrante de otra mayor que se ha comprado, expropiado o adjudicado.

Anexo 4: Investigación de mercado

Figura 20

Picanterías encuestadas



a. Sabor Caymeño



b. El Rinconcito Caymeño



c. Carmelo



d. La Agustina



e. Picantera Bunker de chicha



f. Tres volcanes

Figura 21*Investigación a la competencia***a. Precio de un tipo de carne****b. Foto del corte asado de tira****c. Foto de las reses en el camal de Río Seco****d. Foto de precios de Don Goyo del tipo de carnes que oferta**