

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA INNOVAR LA DIRECCIÓN Y
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

CONSERVA DE ANCHOVETA EN ACEITE DE SACHA INCHI

ESTUDIANTE:

ALDO PRIETO SANTOS

Docente:

Dr. GERARDO GARIBAY CAMARENA

México D.F, Febrero de 2020

INDICE

Contenido	
INDICE	2
INTRODUCCIÓN	5
RESUMEN EJECUTIVO	6
ENTORNO PRODUCTIVO	8
La industria pesquera en Perú	8
Principales productos de exportación	8
Las conservas de pescado	9
Característica de la Anchoveta	10
Descripción de las Conservas de Anchoveta	11
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	12
INVESTIGACIÓN (ENTORNO, SECTOR, COMPETENCIA, CLIENTE)	13
Planeamiento Estratégico	13
Análisis del ambiente general: Social-cultural, demográfico, global y económico .	13
Análisis del ambiente industrial: Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	16
Amenaza de entrada de nuevos competidores	16
La rivalidad entre los competidores	16
Poder de negociación de los proveedores	16
Poder de negociación de los compradores	17
Amenaza de ingreso de productos sustitutos	17
MODELO DE NEGOCIO	17
Propuesta de valor:	18
Segmentos de clientes:	18
Canales de distribución:	18
Relación de clientes:	18
Flujos de ingresos:	18
Recursos clave:	18
Actividades clave:	19
Socios clave:	19
Estructura de costos:	19
PLAN DE OPERACIONES, TÉCNICO Y PRODUCCIÓN	20
Políticas Operacionales	20
Calidad	20
Procesos	21
Planificación:	22
Inventarios	23
Localización de las instalaciones	24
Capacidad de las instalaciones	24

Diseño de producto.....	24
Planeación de la Producción	25
Gestión de compras y stock.....	25
Proveedores.....	25
Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo.....	26
Estructura de costos de producción	26
PLAN DE MARKETING.	27
Mercado Objetivo.....	27
Tamaño de Mercado:	27
Crecimiento de Mercado:.....	28
Planteamiento de Objetivos:	28
Estrategias de Marketing	28
Segmentación:	28
Análisis del consumidor:	29
Tendencia:	29
Estilo de vida:.....	29
Posicionamiento:	29
PROPUESTA DE VALOR.....	30
ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX.....	31
Estrategia de Producto:.....	31
Método de Precio:	33
Estrategia de Distribución:	33
Canal Minorista Supermercados:.....	34
Canal Restaurantes:	34
Estrategia de Ventas:	34
Plan de Ventas:	35
Estrategia de Promoción.....	35
Objetivos Promocionales:	35
Objetivo de Comunicación Principal:.....	35
Objetivo de Comunicación Secundarios:	36
Estrategia Publicitaria:	36
Activación en Televisión:	36
Apoyo Publicitario Mediante Alianzas:.....	38
Activación en Print y Radios:	39
Activación en Marketing Directo:.....	41
PRESUPUESTO.	42
Supuestos	42
Proyección de Ventas	42
Costos de Producción y gastos operativos.....	42
Determinación de precio de venta.....	43

Análisis de sensibilidad	44
Capital de trabajo	46
Estructura de financiamiento.....	48
CONCLUSIONES	49

INTRODUCCIÓN

En mar del Perú ha sido siempre reconocido como uno de los mas ricos del planeta, con una población apróx de 2000 especies marinas entre peces, moluscos, crustáceos y algas, es por ello que nuestra gastronomía es reconocida en todo el mundo. Asimismo, nuestra diversidad climática es fundamental para el desarrollo de una variedad agrícola entre tubérculos, legumbres, frutos, semillas, pastos, flores, etc.; por ello, el presente trabajo académico intenta plasmas un plan de negocio en base al uso y promoción de dos grandes agentes alimenticios: la anchoveta peruana y la semilla del Sacha Inchi.

El mercado peruano presenta un crecimiento importante en las pesquerías para consumo humano directo (CHD) en sus diversas presentaciones: congelado, fresco y enlatado. Es justo en esta última presentación (enlatado) que nos centraremos para desarrollar nuestro proyecto. La idea de negocio pretende acercar a las mesas peruanas el recurso mas abundante de nuestro mar: la anchoveta y potenciarla en un líquido de gobierno alto en grasas no saturadas que nuestro organismo necesita y no produce, desde luego hablamos del uso del aceite de Sacha Inchi o maní de los incas.

Es así que nace la idea de Alamar, un enlatado de Anchoveta en aceite extraído de las semillas del Sacha Inchi, producido en la planta piloto del Instituto Tecnológico Pesquero, perteneciente al Ministerio de la Producción; lo que asegurará que nuestro producto es llamado a brindar un alimento rico en nutrientes y delicioso al paladar.

En la primera parte del presente trabajo hacemos una revisión de la industria pesquera y agrícola del Perú, para luego centrarnos en nuestros productos estrella. Seguidamente procedemos a desarrollar algunas herramientas primero para contextualizar: análisis de las 5 fuerzas de Porter; y luego usamos el lienzo Canvas para plasmar nuestra idea de negocio.

Finalmente, definimos las estrategias operacionales y de marketing para luego terminar con un análisis financiero de inversiones y rentabilidad.

RESUMEN EJECUTIVO

Alamar es un producto fabricado a partir de anchoveta peruana “Engraulis Ringens”, presentada en corte tipo tubo, sin cabeza ni vísceras, en envases de hojalata ¼ Club “easy open”, con líquido de gobierno de Aceite de Sacha Inchi.

ALAMAR es un enlatado de Anchoveta en Aceite de Sacha Inchi; el cual tiene como objetivo principal ofrecer un producto que genere bienestar con una experiencia de sabor agradable al paladar. Para ello se cuenta con socios estratégicos que nos traen desde la pesca artesanal la anchoveta peruana, desde el interior de la Amazonía el aceite de sachá Inchi y desde el sector industrial de Lima los envases y empaques. Esto forma una cadena de valor que hace sustentable en el tiempo la permanencia de Alamar en las mesas de las amas de casa peruanas.

Asimismo aprovechando el apoyo de nuestros principales promotores de nuestro insumo principal: El Estado Peruano y el Sr Gastón Acurio con la difusión nacional por el consumo por la Anchoveta debido a su alto valor nutritivo, el cual es complementado con nuestro otro insumo que es el Aceite de Sacha Inchi hacen de nuestro producto sea una nueva opción para las familias peruanas y en especial para las amas de casa que buscan hoy en día productos nutritivos y prácticos para su consumo en diversas presentaciones.

Nuestra distribución será de manera Indirecta; teniendo dos canales minoristas principales los Supermercados utilizados por el target y los diferentes restaurantes que deseen adquirir nuestro producto para que lleguen a las manos del consumidor final ó utilicen nuestro producto para la elaboración de platos que contengan nuestro producto como lo está proponiendo el Sr. Gastón Acurio.

Para lograr la aceptación de nuestros clientes haremos las campañas publicitarias en TV, radio, redes sociales y degustaciones, demostrando que es un producto nutricional y saludable, con el cual vivirán una nueva experiencia de sabor logrando así el bienestar para su familia y la comodidad para la ama de casa de contar con un producto accesible, practico y novedoso.

El promotor de este Proyecto Empresarial es Aldo Prieto Santos, estudiante de la Maestría en Dirección y Administración de Empresas – MBA de la Universidad Internacional de la Rioja con sede en México.

La inversión estimada es de S/.172,471.99 Nuevos Soles. Los emprendedores aportaran la suma de S/. 110,000.00 Nuevos soles y los S/62,472.00 Nuevos soles serán préstamo bancario.

Según los análisis financieros realizados se puede demostrar que el proyecto cumple con las expectativas mínimas esperadas por lo que podemos concluir que es un proyecto rentable, el cual hará recuperar rápidamente la inversión a realizar.

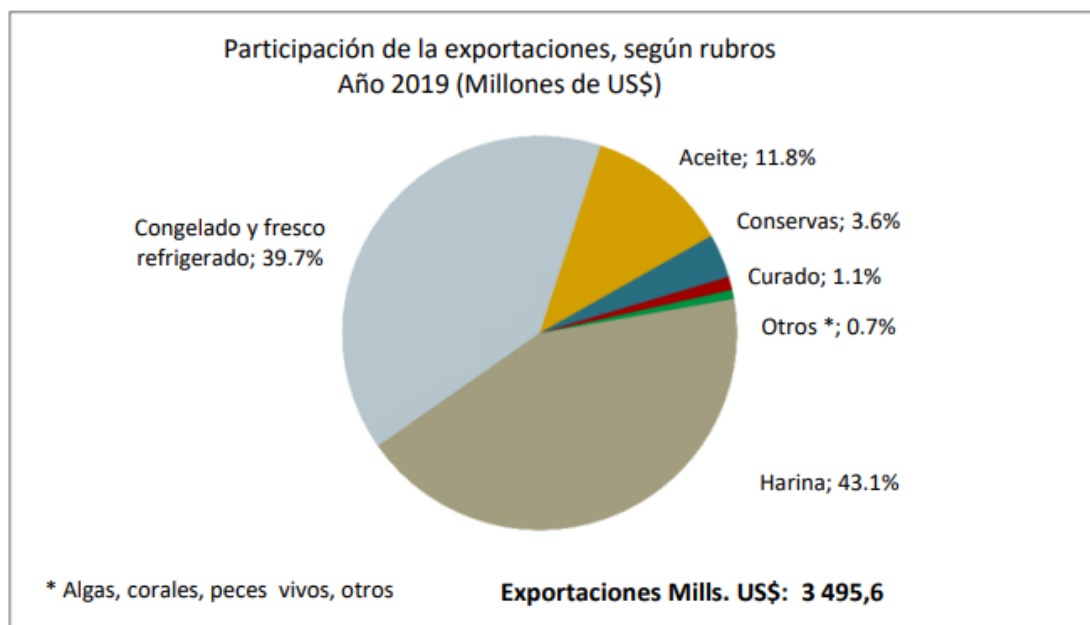
ENTORNO PRODUCTIVO

La industria pesquera en Perú

La industria pesquera es un sector que genera empleo formal, ingresos para el Estado y exportaciones que tienen impacto económico a nivel descentralizado, gracias a que buena parte de las actividades extractivas y de procesamiento de ingredientes marinos tienen su centro de operaciones en ciudades costeras del interior del país.

El sector pesquero se ubica dentro del grupo de las cuatro actividades económicas con mayores ingresos de divisas al país, según el Banco Central de Reserva del Perú. Representa aproximadamente 7% de las exportaciones peruanas. A nivel del mercado mundial, las exportaciones pesqueras peruanas también se posicionan en un nivel expectante y en el caso de envíos de ingredientes marinos lidera el ranking de acuerdo con el Anuario Estadístico de la IFFO 2015. Perú es responsable por aproximadamente el 25-30% de la producción mundial de harina y aceite de pescado.

Gráfico N° 01 Exportaciones de la industria pesquera en Perú



Fuente: snp.org.pe (2019)

<https://www.snp.org.pe/wp-content/uploads/2020/01/12-REPORTE-DE-LAS-EXPORTACIONES-PESQUERAS-A%C3%91O-2019.pdf>

Principales productos de exportación

1.- Productos frescos - refrigerados: Pescados como el bacalao de profundidad (se captura en Parachique, Piura y en Morro Sama, Tacna) y la tilapia (se cultiva en estanques en la costa y la Amazonía).

2.- Productos procesados: La anchoveta, anguila, atún, caballa, jurel y perico (pescados que se capturan en Tumbes y Tacna), la merluza (pescado que se captura en Tumbes y Áncash), el pejerrey (pescado que se captura en Piura y Tacna), el paiche (pez que se cultiva en estanques en la Amazonía), la trucha (pez que se cultiva en los Andes), el calamar, pulpo y pota (mariscos que se capturan en Tumbes y Tacna), la almeja (molusco que se captura en Piura, Trujillo, Chiclayo y Tacna), caracol (molusco que se captura Piura, Lambayeque y Tacna), concha de abanico (se cultiva en Piura y Tacna), navajas (se cultiva en Chimbote y Huacho), palabritas (molusco que se captura en Tumbes y Tacna), los langostinos (crustáceos que se cultivan en Tumbes) y las hueveras (en todo el litoral). (Perú Info, 2018).

Las conservas de pescado

Las conservas de pescado son fabricadas por las empresas asociadas a la Sociedad Nacional de Pesquería (SNP) como parte de su compromiso con la generación de mejores productos que respondan a los requerimientos y necesidades de los consumidores (SNP, 2019).

Para ello, se realizan estudios de mercado a nivel nacional e internacional, con el objetivo de que las conservas de pescado satisfagan la demanda existente y estén acordes con la constante innovación de productos que ha llevado a nuestros asociados a reconocimientos importantes por sus iniciativas.

Presentaciones de las conservas de pescado

En el Perú, se procesan en diversas presentaciones: sólidos, filetes, enteros, trozos y desmenuzados en especies como anchoveta, caballa, jurel, bonito y atún, de alto valor proteico y con importante contenido de aceites esenciales Omega 3 (DHA y EPA).

Gráfico N° 02. Variedad de conservas de pescado



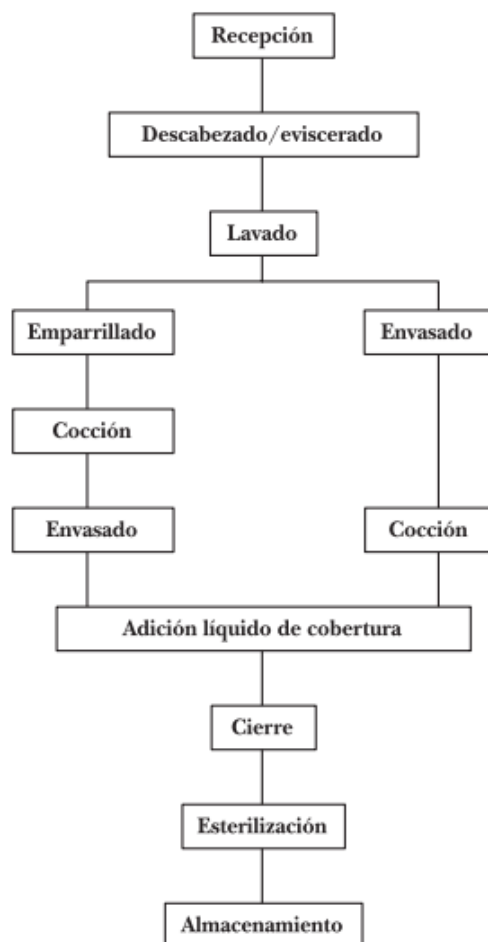
Fuente: Google.com

Proceso productivo de las conservas de pescado

Gran parte de los recursos utilizados para las plantas conserveras son extraídos en aguas nacionales por la flota pesquera industrial peruana; mientras que otra parte es provista

por los pescadores artesanales, con quienes se mantienen convenios que garantizan la disponibilidad de los recursos y una cadena productiva sostenible.

Gráfico N° 03. Flujograma de Proceso productivo de conservas de pescado

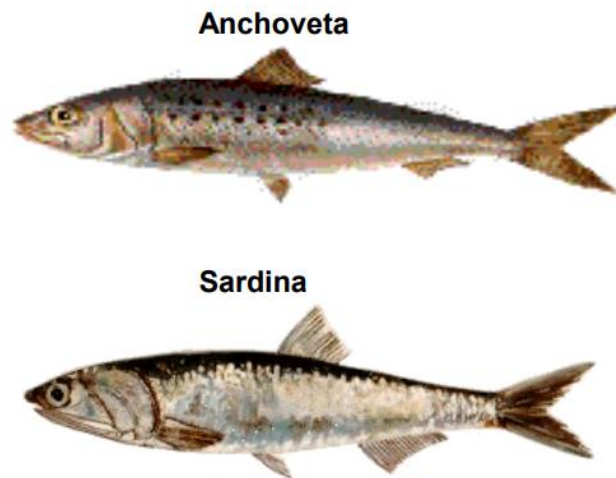


Fuente: IICA (1999)

Característica de la Anchoveta

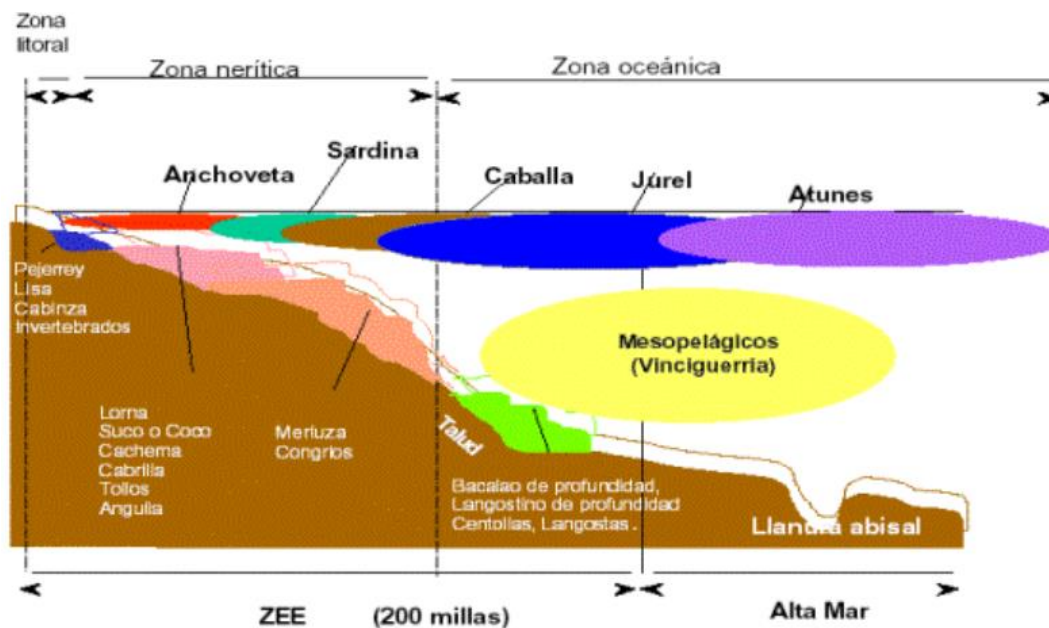
La Anchoveta (*Engraulis ringens*) es una especie pelágica perteneciente a la familia de los Clupeidos, ubicada en el género *Engraulis*. Es una de las especies pelágicas de mayor importancia debido a los grandes volúmenes de captura anual en el ámbito mundial. Viven en aguas oceánicas cuya temperatura se encuentra entre 14,5 y los 20°C. La anchoveta vive hasta los 3 o 4 años de edad y en su etapa adulta, alcanza una longitud que oscila entre 12 y 16 centímetros. Se reproducen en cualquier época del año, sin embargo, los mayores desoves se producen, uno al final del invierno y otro al final del verano. Una hembra adulta produce millares de huevos durante su vida, desovando en la superficie y hasta 50 metros de profundidad (PRODUCE, 2003).

Gráfico N° 04. Similitud entre la anchoveta y la sardina



Fuente: PRODUCE (2003)

Gráfico N° 05. Hábitat de la Anchoqueta



Fuente: PRODUCE (2003)

Descripción de las Conservas de Anchoqueta

La captura de anchoqueta tradicionalmente ha sido destinada básicamente al consumo humano indirecto (en la elaboración de harina y aceite), sin embargo, la producción de conservas elaboradas a base de esta especie se ha incrementado, ante la creciente demanda tanto del mercado interno como el externo.

Las conservas de anchoqueta (descabezada y eviscerada) son elaboradas tradicionalmente en aceite, además de salsas y salmuera. Cabe señalar que ante la fragilidad de la especie,

se deben tomar las medidas necesarias a fin de garantizar la conservación de la calidad del producto, a bordo y en tierra luego de la captura. Finalmente se ha determinado que las conservas de anchoveta contienen mayor porcentaje de proteínas respecto a las de jurel y caballa.

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.

ALAMAR es una conserva de Anchoveta en aceite de Sacha Inchi y constituye un alimento rico en nutrientes y a su vez delicioso al paladar. La propuesta de negocio nace del aprovechamiento del boom gastronómico que atraviesa el Perú, y por ello, el público consumidor esta más abierto a nuevas propuestas culinarias. En ese sentido, ALAMAR lleva a los hogares el empuje y tenacidad de los pescadores artesanales del recurso más abundante de nuestro mar peruano, la Anchoveta, y esta a su vez se integra con el valor nutritivo de la semilla de los incas el Sacha Inchi, traído desde la selva amazónica de San Martín.

La Anchoveta posee una gran cantidad de proteínas de alta calidad, con muchos aminoácidos esenciales, tiene un alto contenido energético de ácidos grasos, como el Omega 3 y Omega 6. La Anchoveta a diferencia de otros productos de consumo habitual contiene muchos nutrientes, lo cual lo hace rico en proteínas y mucho más rico aún si le añadimos el aceite de Sacha Inchi, con la finalidad de ofrecer a las personas un producto saludable con una nueva experiencia de sabor.

Gráfico N° 06. Anchoveta Peruana y semillas de Sacha Inchi



Fuente: Google.com

El Aceite de Sacha Inchi tiene el mayor contenido de Omega 3 comparado con el valor proteico del aceite de oliva, el de girasol y el de palma; por su naturaleza, por la tecnología aplicada para los cultivos ecológicos y su proceso industrial de extracción, es un aceite de alta calidad para la alimentación y la salud, es el mejor aceite para consumo humano

doméstico, industrial, cosmético y medicinal; superando a todos los aceites utilizados actualmente, como los aceites de oliva, girasol, soya, maíz, palma, maní, etc.

Gráfico N° 07. Valor proteico del Sacha Inchi



Tabla N° 01. Contenido proteico del aceite de Sacha Inchi vs otros aceites

NUTRIENTES	SEMILLAS							
	Inca Inchi	Oliva	Soya	Maíz	Maní	Girasol	Algodón	Palma
Proteínas	33	1,6	28		23	24	32	
Aceite total	54	22	19		45	48	16	
Palmitico Saturado	3,85	13	10,7	11	12	7,5	18	45
Esteárico Saturado	2,54	3	3,3	2	2,2	5,3	3	4
Total saturados	6	16	14	13	14	13	21	49
Oleico Monoinsaturado	8,28	71	22,3	28	43,3	29,3	18,7	40
Linoleico Omega 6	36,80	10	54,5	58	36,8	57,9	57,5	10
Linolénico Omega 3	48,60	1	8,3	1	0,0	0,0	0,5	0
Ácidos grasos esenciales	84,86	11	62,8	59	36	57,9	58	10
Total insaturados	93,60	83	85,1	87	80,1	87,72	76,7	50

Fuente: <http://sachainchisnackupc.blogspot.com/p/descripcion-del-producto.html>

INVESTIGACIÓN (ENTORNO, SECTOR, COMPETENCIA, CLIENTE).

Planeamiento Estratégico

Análisis del ambiente general: Social-cultural, demográfico, global y económico

Los factores de **índole político-legal** se refieren a la legislación del fomento empresarial, las leyes de protección del medioambiente.

Mediante Resolución N° 433-2012, el Ministerio de la Producción inició la implementación del Decreto Supremo 005-2012-PRODUCE, cuyo propósito es proteger la reproducción de la biomasa de la anchoveta y de otras pesquerías dentro de las cinco

primeras millas marinas y asegurar que la pesca que se realice en las diez millas a lo largo de todo el litoral, esté orientada al consumo de la población, lo que en la práctica significa una mayor oferta de los recursos hidrobiológicos para los consumidores.

Con lo previsto en esta Resolución Ministerial se espera alcanzar:

- Se protege la biomasa de anchoveta y de otros recursos hidrobiológicos para garantizar su sostenibilidad en el tiempo en beneficio de las futuras generaciones.
- Los titulares de embarcaciones de menor escala tendrán una zona para desarrollar su actividad para el Consumo Humano Directo y podrán mejorar sus estándares de trabajo para adecuarse a la normatividad vigente y tener una oportunidad de crecimiento.
- Los consumidores peruanos podrán contar con un abastecimiento sostenido de recursos hidrobiológicos que permita incrementar gradualmente el consumo promedio anual de pescado de cerca de 19 kilos per cápita actualmente, a 30 kilos per cápita en los próximos años.

Este proyecto, asimismo, busca articular la oferta de los productores de Aceite de Sacha Inchi con los demandantes. De esta manera podrían conseguir mejores alternativas económicas.

Entre las **variables económicas**, tenemos evolución del PIB, la demanda interna, el consumo privado, el consumo público, la inversión privada y la inversión pública.

Tabla N° 02. Principales Indicadores Macroeconómicos del Perú. 2015-2019

		MMMR 2016-2018				MMMR 2017-2019			
		2015	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2019
PBI (S/ miles de millones)		612	644	695	742	657	703	752	800
Variación porcentual	PBI	3.3	4.3	5.3	4.5	3.8	4.6	4	4
	Demanda interna	3	3.1	3.9	4.1	2.5	3.5	4	4
	Consumo privado	3.4	3.6	4.5	4.5	3.2	3.6	4	4.2
	Consumo público	9.5	5.3	0.8	1.5	4.3	-1.2	0	3
	Inversión privada	-4.3	2	4	4.5	-1.2	4.5	4.7	4.9
	Inversión pública	-7.5	15.3	5	4.5	7.4	6.7	4.6	4.1
Inflación (var. porcentual)		4.4	2.9	2.7	2	3.5	3	2.9	2
Tipo de cambio promedio (S/)		3.19	3.30	3.37	3.38	3.57	3.68	3.73	3.75

Fuente: Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019

Con respecto a las variables económicas, podemos ver que el Producto Bruto Interno del Perú ha mostrado una tendencia estable, lo cual se ve reflejado en un mayor poder adquisitivo de los consumidores. Asimismo, el consumo privado y la inversión privada se han incrementado notablemente. Asimismo, se aprecia una baja en los niveles de inflación, lo cual convierte a la economía nacional en un atractivo para empresarios y emprendedores.

En el **ámbito socio-cultural**, destacan evolución demográfica, distribución de la renta, movilidad social, cambios en el estilo de vida, actitud consumista, nivel educativo, patrones culturales

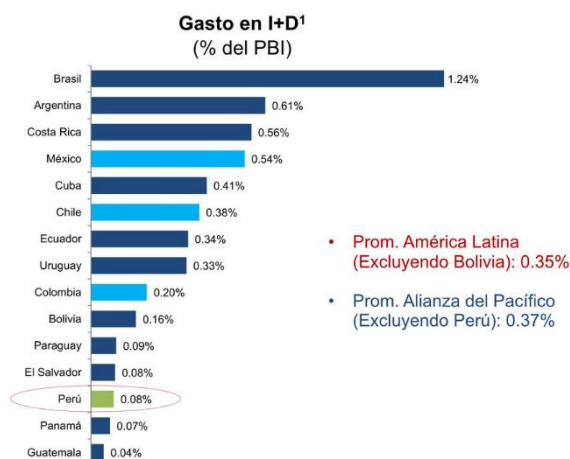
Gráfico N° 08. Estadística poblacional Perú, 2018



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, 2018

Por último, los aspectos tecnológicos abarcan gasto público en investigación, preocupación gubernamental y de la industria por la tecnología, grado de obsolescencia; en este sentido, se advierte un retraso a nivel de crecimiento tecnológico, en comparación con otros países de la región, como el caso de Chile, Argentina, Brasil, Uruguay, etc. Esto es un limitante a nivel comercio exterior ya que no nos permite competir en igualdad de condiciones con nuestros pares más cercanos.

Gráfico N° 09. Gasto en I+D en América Latina (2015)



Fuente: Banco Mundial (2015)

Análisis del ambiente industrial: Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir (Porter, 2008).

Desde luego, la industria de pescados en conserva es un mercado que está siendo dominado por empresas nacionales, pero, se puede notar que otras empresas extranjeras están entrando también al mercado de conservas con el producto de Sardinias.

La rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector (Porter, 2008).

Entre las marcas de conservas de pescado que existen en el medio tenemos: Negocios Industriales Real (Atún Real), la Campera (La Campera), Saliaca Hyduk (Campomar), Yichang & Cia. (Florida), Austral Group S.A.A (Bayovar), Grupo Gloria (Gloria), Andesa (Fanny), Inversiones Regal (A1).

Poder de negociación de los proveedores

Para Porter (2008), los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector.

Al ser un recurso que puede estar sometido a vedas, el mercado de la Anchoveta si no es bien controlado podría contraerse o ampliarse. Entre nuestros proveedores tendremos:

- Maquiladora ITP
- Agroindustrias Oro Inka S.A.C (Proveedor de Sacha Inchi)
- Selva Tropical Exportaciones E.I.R.L (Proveedor de Sacha Inchi)
- Industrias Amazónicas (Proveedor de Sacha Inchi)
- Label Perú S.A.C (Proveedor de Etiquetas)
- Etiquetas del Perú (Proveedor de Etiquetas)
- Cartobox Perú S.A.C (Proveedor de Cajas)

Poder de negociación de los compradores

Los clientes poderosos –el lado inverso de los proveedores poderosos– son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector (Porter, 2008).

Es indudable que este mercado este dominado por grandes industrias, que tienen poder de compra, si no es de la misma extracción, pero el objetivo de este modelo es llegar a los hogares del segmento A, B con un producto nutritivo, que cumpla con las normas sanitarias correspondientes.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. La amenaza de un sustituto es alta si: Ofrece un atractivo trade-off de precio y desempeño respecto del producto del sector o si el costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo. (Porter, 2008).

Para las conservas de anchoveta, existen muchos sustitutos como la sardina, la caballa, el atún, etc. El modelo no se basa en si en el enlatado, sino en aprovechar las bondades alimenticias de la anchoveta (Omega) y del Sacha Inchi.

MODELO DE NEGOCIO.

Para explicar nuestro modelo de negocio nos apoyaremos de la herramienta Business Model Canvas. Este método ideado por Alex Osterwalder, es una herramienta que permite obtener una visión de todos los elementos de la actividad empresarial en un único lienzo canvas. Una metodología para definir nuevos modelos de negocio o ayudar a nuevas empresas a integrarse en modelos de negocio de éxito ya establecidos por otras compañías o crear negocios novedosos (Hernández, 2019).

A continuación desarrollaremos cada uno de las 9 componentes de este modelo.

Propuesta de valor: En el conjunto de beneficios que le vamos a aportar a nuestros clientes con nuestros productos y servicios. Es la razón por la que los clientes nos elegirán a nosotros como alternativa en lugar de a la competencia, por ello, ALAMAR es un producto sano y nutritivo, extrae lo mejor de la anchoveta peruana y del sachu inchi nativo, además es elaborado bajo los más altos estándares y cuenta con el respaldo del Instituto Tecnológico de la Producción - ITP, cuya trayectoria es intachable y por ende produce un producto confiable”

Segmentos de clientes: Los clientes deben de ser el centro de cualquier tipo de negocio, como se suele decir, son la razón de ser de una organización, es por ello que ALAMAR está orientado a ese mercado de amas de casa y decisores de compra, aproximadamente 208,157 amas de casa de los segmentos A y B.

Canales de distribución: Son las vías a través de las cuales vamos a comunicar nuestra propuesta de valor. Para ALAMAR los canales seleccionados son: Equipos comerciales: contar con una fuerza de ventas que posicione el producto en bodegas y autoservicios, así como a distribuidores mayoristas.

Relación de clientes: La relación podrá ser personal o automatizada. Se trata de tener en cuenta en el modelo de negocio la fidelización y captación de clientes y la estimulación de las ventas. Para ALAMAR, la comunicación es super importante, por ello el uso de las redes sociales es fundamental. Asimismo, se cuenta con una central telefónica para atender consultas, pedidos, reclamos y sugerencias.

Flujos de ingresos: Relacionado a cómo generamos los beneficios para que funcione el plan de negocio. Aquí se debe diferenciar de ingresos y ganancias para no obtener errores de presupuesto. La proyección de ventas al 2020: S/.532,742 soles.

Recursos clave: Enumera los activos más importantes para que el plan de negocio funcione. Son los recursos físicos, financieros, humanos o inmateriales como las patentes o conocimientos; en ese sentido:

Tabla N 03. Recursos clave.

ITEM	VARIABLE	PROVEEDORES	CANTIDAD
1	Personal	Personal de planta Jefe de Planta	12-12-24 horas/hombre

		Supervisor	
2	Recursos financieros	Inversión	S/. 172,471.99

Elaboración propia

Actividades clave: Son los procesos claves para el funcionamiento de la actividad que se va a desempeñar. Según el modelo canvas las actividades clave de un negocio son tres: producción de enlatados de anchoveta en aceite de sacha inchi, estrategia de marketing para impulsar las ventas, estrategia de créditos y cobranzas, plataforma de solución de problemas (post venta).

Socios clave: esta parte del plan de negocios con el modelo canvas hace hincapié en los partners y proveedores necesarios para que la idea de negocio funcione.

Tabla N° 04. Socios clave

ITEM	VARIABLE	PROVEEDORES	CANTIDAD
1	Anchoveta	Pescadores artesanales de Pisco	1.5 Ton
2	Maquiladoras	Instituto tecnológico de la Producción - ITP	S/ 10,507 anual
3	Productores de Aceite	Agroindustrial Oro Inka SAC	331.878 lt
4	Envases y etiquetas	Metalpren SA	12500 latas

Elaboración propia

Estructura de costos: según el modelo canvas son los gastos en los que incurres en el proceso de generar valor, es decir, los costes que genera el negocio. ALAMAR cuenta con la siguiente estructura de costos: Los costos de producción serán de S/.26,634.83 y los gastos operativos anuales para el 2020 estará valorizados en S/.10,517.50 nuevos soles.

Gráfico N° 10. Modelo de Negocio Canvas de ALAMAR



Elaboración propia

PLAN DE OPERACIONES, TÉCNICO Y PRODUCCIÓN

Políticas Operacionales

Calidad

La satisfacción de los clientes es probablemente uno de los factores de mayor interés para la dirección de una empresa, ya que, sin el contento de su público, no sería comercializado su producto o servicio, y como consecuencia, el negocio no podría mantener su actividad productiva y empresarial. Dicha satisfacción depende en gran parte de la calidad del producto o servicio que produce la compañía (Vázquez, 2018).

Al ser tercerizada la producción del enlatado de Anchoveta en aceite de Sacha Inchi a la maquiladora ITP, deberá contar con normas de calidad muy estrictas, ya que este producto es para consumo humano directo.

Entre las normas que cuenta dicha maquiladora son:

- Sistemas de refrigeración (RSW) el cual mantiene al pescado totalmente frío.
- Certificación HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control).
- Gestión de Calidad e Inocuidad IFIS (IFSA Feed Ingredients Standard), GMP+ B2.
- Sistema de Seguridad para un Comercio Seguro: BASC.
- Gestión Ambiental: ISO 14001.
- Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional OHSAS 18001.

- Gestión de Calidad ISO 9001 (Los servicios portuarios y de control).
- Etiquetado y denominación de los productos (Art. 4 LIA, DS 007-98 RSA)

Con respecto al aceite de Sacha Inchi el cual será proporcionado por nuestros proveedores “Agroindustrias Oro Inka S.A.C” del departamento de San Martín, el producto contará con el Registro Sanitario de DIGESA (Dirección General de Salud Ambiental), una norma de calidad que solicita esta institución para que este producto vaya para el consumo humano directo.

Procesos

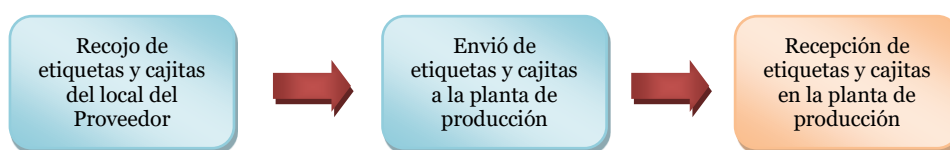
Un Proceso se define como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado). Las actividades de cualquier organización se pueden concebir como integrantes de un proceso determinado. (Alteco, 2018).

Procesos de etiquetas y cajitas de presentación

Responsable: Logística

- El proceso inicia con el recojo de etiquetas y cajas de presentación en el local del proveedor.
- Las etiquetas y cajas serán transportadas a la planta procesadora que estará ubicada en el Callao.
- Por último la planta procesadora recepcionará las etiquetas y cajas.

Gráfico N° 11. Flujograma proceso de etiquetas y empaque



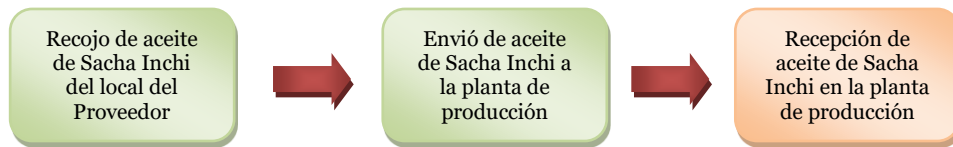
Elaboración propia

Procesos del Aceite de Sacha Inchi

Responsable: Productores agropecuarios / logística

- El proceso inicia con el recojo del Aceite en el local del proveedor.
- El Aceite será transportado a la planta procesadora que se encuentra ubicada en el Callao.
- Por último la planta procesadora recepcionará el Aceite.

Gráfico N° 12. Flujograma proceso



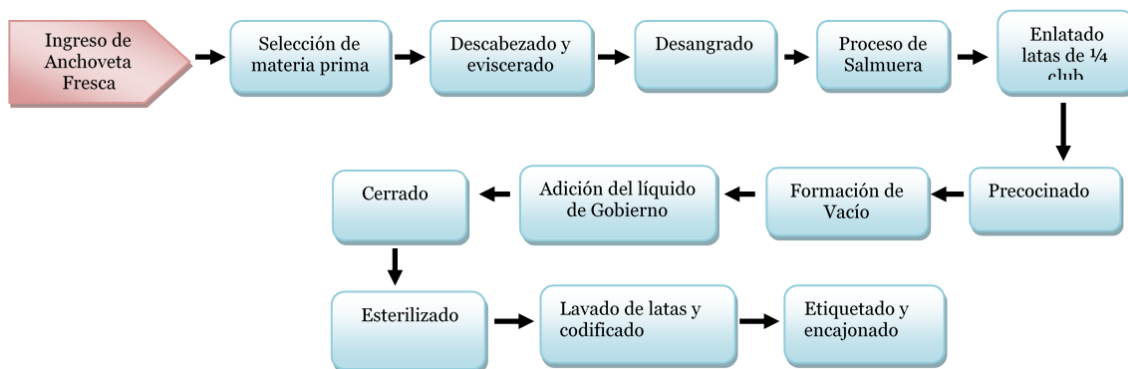
Elaboración propia

Proceso de conserva de Anchoveta en aceite de Sacha Inchi

Este proceso de producción será tercerizado a la procesadora ITP quien será la encargada de toda la producción de ALAMAR.

Responsable: Jefe de producción / ITP

Gráfico N° 13. Flujograma proceso de fabricación de conserva de anchoveta



Elaboración propia

Planificación:

La planificación empresarial es la hoja de ruta sobre la que se escribe el futuro del negocio. Igual que sucede en el ámbito de los proyectos, esta preparación previa a la ejecución, el análisis y estructuración que precede a la toma de acción es vital para minimizar el riesgo y apuntar hacia el éxito.(OBS, 2020).

Nuestras políticas de Planificación se basan en la correcta y adecuada adquisición de nuestra materia prima, lo cual nos permitirá cumplir con la atención oportuna de nuestros clientes logrando así el posicionamiento y crecimiento de nuestra marca en el mercado objetivo.

- Para la clasificación de proveedores que ejecutara el Área de Logística se brindara una Hoja de Requisitos necesarios que validen y aseguren la calidad de los productos.

- Se realizará un control continuo de la materia prima y suministros para poder cubrir nuestros stocks mínimos y necesarios para cumplir con la producción de producto terminado.
- Analizar y producir la cantidad mínima que nos permita cubrir nuestro punto de equilibrio y aminorar costos.
- Recuperar más del 5% de la inversión inicial del proyecto en el primer año de trabajo.
- Abastecer a nuestros clientes de manera eficientes según los pedidos realizados con el fin de cumplir con nuestra proyección de ventas estimada.
- Tener un adecuado stock del producto terminado para cubrir pedidos extraordinarios que nos permitan incrementar nuestras ventas.

Tabla N° 5. Stock mínimo de producción

Q	U.M	OBSERVACION
180	CAJAS (50 LATAS) MENSUAL	PROYECCION DE VENTAS
9000	LATAS MENSUAL	PROYECCION DE VENTAS
108000	LATAS ANUALES	PROYECCION DE VENTAS
254	CAJAS (50 LATAS) MENSUAL	MINIMA PRODUCCION
70	CAJAS (50 LATAS) MENSUAL	STOCK

Elaboración propia

Inventarios

La gestión de inventarios es un punto determinante en el manejo estratégico de toda organización. Las tareas correspondientes a la gestión de un inventario se relacionan con la determinación de los métodos de registro, los puntos de rotación, las formas de clasificación y los modelos de reinventario, determinados por los métodos de control. (Bastidas, 2010).

Debido que los productos que mantendremos en inventarios son productos alimenticios; hemos considerado utilizar el Método PEPS, este método consiste básicamente en darle salida del inventario a aquellos productos que se adquirieron primero, por lo que en los inventarios quedarán aquellos productos comprados más recientemente.

Ese stock es el ideal porque obedece al cálculo del punto de equilibrio entre el costo de producción y el costo de venta, es decir, si se produce menos de esa cantidad el costo por unidad se incrementa, y si se produce una mayor cantidad el stock se incrementa y significaría un activo aletargado.

Asimismo, debemos considerar los siguientes tipos de inventarios por los tipos de productos que almacenaremos:

Inventario de Materias Primas y Suministros

El cual estará conformado por la compra de los galones del aceite de Sacha Inchi, el cual será recibido, almacenado y según cada producción enviado a la empresa Maquiladora ITP. Asimismo, se recibirá, almacenará las etiquetas necesarias para el producto final y según cada producción se enviara a la empresa Maquiladora ITP.

Inventario de Productos Terminados

Consideraremos como nuestro producto terminado final las latas de Anchovetas con Aceite de Sacha Inchi; el cual será recogido de la empresa ITP registrado en nuestro sistema de almacén para su respectivo control y una vez emitidos los pedidos de los clientes se procederá con su despacho.

Según los estudios realizados para poder aminorar costos se producirá una cantidad mínima de 254 cajas mensuales de nuestro producto final, de las cuales se estiman vender un mínimo de 180 cajas mensual, quedando así un stock de 70 cajas mensuales, los cuales podrán cubrir algún pedido eventual de nuestros clientes ó nuestras propias campañas publicitarias.

Cabe resaltar que nuestro producto final tiene una fecha de caducidad de 4 años.

Localización de las instalaciones

El local se encuentra ubicado en el distrito del Callao en la Calle Las Tipas 320 Urb. Bellavista y escogimos este distrito por encontrarse cerca a nuestro proveedor ITP. La distancia entre nuestro local y la planta maquiladora es de 5 km de distancia que representa y 30 minutos manejando en hora punta.

Capacidad de las instalaciones

Con una distribución aproximada de 14m² es suficiente para poder almacenar el stock que se tiene proyectado para el 2020. El espacio está conformado por anaqueles que almacenarán un promedio de 268 cajas de 50 unidades de conserva cada una así como 16 baldes de aceite de 5gln cada uno. Luego se instalará en el mismo ambiente un escritorio que servirá para recibir pedidos, supervisar el movimiento del stock que manejaremos durante cada mes.

Diseño de producto

El producto consiste en pulpas de anchoveta, sin cabeza ni vísceras, las cuales son previamente envasadas en latas ¼ club de aluminio, con abre fácil y luego cocinadas, son drenadas y sazonadas con liquido de cobertura, siendo el aceite de Sacha Inchi el producto a utilizar y un poco nivel de sal; y posteriormente sometidas al proceso de sellado hermético y esterilizados.

Tabla N° 6. Ficha técnica de ALAMAR

Ingredientes	
Anchoveta / Aceite Sacha Inchi / Sal	
Peso neto de la lata	125 gr
Peso escurrido de la lata	95 gr
Peso de la caja	8.18 kgr
Latas por caja	50

Elaboración propia

Planeación de la Producción

Gestión de compras y stock

La gestión de compras es el conjunto de actividades que realiza la empresa para satisfacer sus necesidades del mejor modo, al mínimo costo, con la calidad adecuada y en el momento oportuno. (Actualidad Empresa, 2014).

A continuación, se presenta el flujo del proceso de compras y stock.

Gráfico N° 14. Gestión de Compras y Stock



Proveedores.

Dentro de la gama de proveedores podemos clasificarlos en 3 grandes socios estratégicos los cuales son:

Tabla N° 7. Clasificación de proveedores

ITEM	VARIABLE	CATEGORÍAS		
		A	B	C
1	Maquiladoras	Instituto tecnológico de la Producción - ITP	Empresa Pesquera CFG Investment	Pesquera 2020 SAC

2	Productores de Aceite	Agroindustrial Oro Inka SAC	Selva Tropical Exportaciones EIRL	Industrias Amazónicas SAC
3	Envases y etiquetas	Metalpren SA	Etiquetas del Perú	Cartobox Perú SAC

Fuente: Elaboración propia

En la categoría A, se encuentran nuestros principales proveedores con los cuales se trabajará constantemente, ya que nos ofrecen productos de calidad y a buenos precios. Se seleccionó a estos proveedores como principales debido a su trayectoria en el mercado y conocimiento de este.

Se tendrá previsto un PLAN DE CONTINGENCIA en el caso que alguno de nuestros principales proveedores no pueda cumplir con el pedido solicitado. Para ello se establecieron en categorías B y C. Los costos se mantienen igual.

Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo

Nuestra empresa se dedica a la comercialización de los Enlatados de Anchoveta en aceite de Sancha Inchi; nuestro producto es tercerizado a su totalidad por el Instituto Tecnológico de la Producción por lo que no contamos con activos fijos vinculados al proceso productivo.

Estructura de costos de producción

A continuación, se presenta una corrida de los costos operativos que se determinarían para la elaboración de una producción mínima de enlatados de Anchoveta en aceite de Sacha Inchi.

Como ya se ha determinado, serían 254 cajas x 50 unidades las necesarias para que en la producción no se incremente el costo.

Los costos operativos podemos determinarlos por:

MATERIA PRIMA

Rendimiento a producto final	:	254	cajas / 1/2 materia prima
Materia prima	:	1.5	ton. de anchoveta fresca

INSUMOS Y MATERIALES

Aceite vegetal	:	331.87	lt.
Sal	:	30	Kg
Envases (cajas x 50 latas c./u.)	:	250	cajas
Etiquetas	:	12	millares
Cinta adhesiva, rollo de 50 m.	:	10	unidades

SUMINISTROS

Agua	:	5	m3
Energía eléctrica	:	25	Kw.

Hielo	:	5000	Kg
Petróleo bunker	:	30	Gal.
Artículos de limpieza	:	20	lt de hipoclorito de sodio
		10	Kg de detergente
MANO DE OBRA Y PERSONAL			
Personal de planta	:	12	horas-hombre
Jefe de Planta	:	12	(tiempo completo)
Supervisor	:	24	(tiempo completo)

PLAN DE MARKETING.

Mercado Objetivo.

Tamaño de Mercado:

El mercado de conservas es el quinto en tamaño del rubro alimentos, y también uno de los de mayor penetración en los hogares peruanos, moviendo más de US\$600 millones anuales y con presencia en el 70% de los hogares.

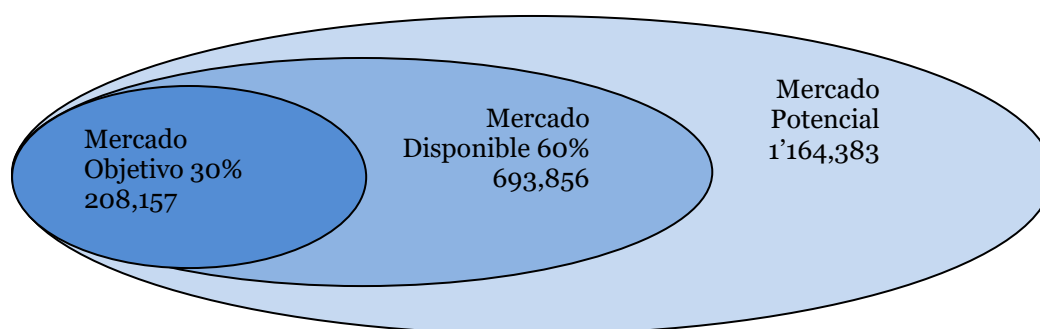
El mercado al cual apuntaremos, planteado según las características de nuestro producto y los objetivos a conseguir, será principalmente a las Amas de Casa Modernas que se encuentran en Lima Metropolitana. Esto porque se considera que son clientes potenciales para el producto, basado en un análisis de sus estilos de vida y tendencias.

Lima Metropolitana está constituida por una población total de 9'540,996 habitantes (fuente INEI), de los cuales el 52% pertenecen al género femenino. Con el fin de hacer sustentables los datos sobre las amas de casa modernas se toman como registro la cantidad de mujeres de lima metropolitana que pertenecen al nivel socioeconómico A-B, las cuales van a representar nuestro mercado potencial, constituyendo un total de 1'164,383 (fuente APEIM).

Del total de mujeres representadas en el NSE AB de Lima Metropolitana se toma como mercado disponible a aquellas mujeres entre los 29 a 50 años de edad, las cuales ya conforman el perfil de familias constituidas en esos niveles y amas de casa moderna, teniendo un total de mercado de 693,856 mujeres.

De esta manera, y por la capacidad instalada y estrategias de comercialización, el tamaño de mercado objetivo que se determina va a ser de un 30% del mercado disponible, abarcando un total de 208,157 Amas de Casa del NSE A-B que están entre los 29 a 50 años de edad

Gráfico N° 15. Mercado Objetivo



Fuente: APEIM

Crecimiento de Mercado:

Tomando en cuenta el tamaño de mercado, se procede a calcular el crecimiento del mismo. Según fuentes del INEI la población de Lima Metropolitana tiene va a tener un crecimiento proyectado de un 1.1% anual hasta el 2020, luego ira decreciendo a un 0.98% al 2024.

Como estrategia de ventas la empresa considera abarcar un 22% del mercado disponible en los años 2020 y 2021. Para luego ir incrementándolo en 1% cada año (2022 – 23%, 2023 – 24%, 2024 – 25%)

Teniendo un crecimiento paulatino de nuestra demanda de nuestro mercado objetivo, motivando a que la empresa logre incrementar su producción anualmente y a la vez también aplicar estrategias de diversificación de productos para atender a mercados más exigentes.

Planteamiento de Objetivos:

El planteamiento de objetivos se determinará en base a los recursos con los que cuenta la empresa a la hora de entrar al mercado.

Los objetivos son los siguientes:

- Lograr que la marca Alamar se posicione en un 10% del mercado a dirigirnos en el periodo del 2020.
- Crear mecanismos de comunicación entre los clientes y la empresa.
- Mantener las ventas proyectas mensuales de S/ 44,395.00 soles en el periodo del 2020.
- Concientizar al mercado peruano en el consumo de la anchoveta.

Estrategias de Marketing

Segmentación:

Los métodos de segmentación a utilizar son los siguientes:

- ✓ Demográfico: Amas de Casa en rangos de 29 a 50 años pertenecientes al nivel socio económico A-B

- ✓ Psicográficas: Tienen un estilo de vida práctico convirtiéndolas en una mujer ama de casa moderna.
- ✓ Comportamental: Tienen un nivel de consumo de productos enlatados alto y comprados con mayor frecuencia y volumen en supermercados cercanos a sus hogares.

Análisis del consumidor:

Tendencia:

Las amas de casa modernas son aquellas mujeres que trabajan y tienen hábitos de compra muy distintos que quienes no laboran. Prefieren los autoservicios y destacan sus compras los miércoles y jueves. Suelen ser compradoras “Apuradas”, prefieren ir a canales donde encuentran lo que necesitan ya que el factor tiempo es muy determinante para ellas. Las mujeres que no trabajan son más observadoras e incluso buscadoras de precios.

Las Amas de Casa Moderna son más prácticas en la comida, por ejemplo, destacan sus compras de barras de cereal, leche saborizada, enlatados, etc. Tienden más a probar nuevos productos y marcas Premium, aunque también son quienes más gastan en marcas propias.

Estilo de vida:

Las amas de casa modernas les encantan salir de compras donde gustan de comprar productos de marca e interesadas en simplificar sus labores del hogar. Compran productos Light o saludables, valoran la experiencia en el punto de venta.

Posicionamiento:

La Pulpa de Anchoqueta en Aceite de Sacha Inchi de la marca ALAMAR debe estar en la mente de los consumidores limeños, como uno de los productos de mayor calidad y nutricional.

Para lograrlo se va a seguir la estrategia de identidad de marca mostrando su razón de ser y como se desea que sea percibida, para esto se desarrolla la Propuesta de Valor del Producto identificando los siguientes puntos:

a) Necesidad del Ama de Casa Moderna:

- Fisiológica: Alimentos sanos y novedosos.
- Reconocimiento: Al tener poco tiempo para el hogar buscan productos que les dejen en alto en cualquier reunión que puedan tener. Bajo un respeto social
- Superación: Resolver rápidamente los problemas en la cocina y tener mayor creatividad

b) Alegrías del Ama de Casa Moderna:

- Ahorro de tiempo a la hora de la cocina
- Reconocimiento por parte de sus invitados o familiares a la hora de cualquier reunión
- Productos saludables para su familia y muy creativos
- Alimentos ricos en sabor
- Sorprender con nuevos sabores
- Bienestar de su familia

c) Frustraciones del Ama de Casa Moderna:

- Comidas poco agradables
- Tomar mucho tiempo en cocciones
- Productos que no cumplan con su promesa de valor
- No ser reconocidas socialmente
- No manejar las riendas del bienestar de su familia

PROPUESTA DE VALOR

ALAMAR es una conserva de Anchoveta en aceite de Sacha Inchi y constituye un alimento rico en nutrientes y a su vez delicioso al paladar. La propuesta de negocio nace del aprovechamiento del boom gastronómico que atraviesa el Perú, y por ello, el público consumidor está más abierto a nuevas propuestas culinarias. En ese sentido, ALAMAR lleva a los hogares el empuje y tenacidad de los pescadores artesanales del recurso más abundante de nuestro mar peruano, la Anchoveta, y esta a su vez se integra con el valor nutritivo de la semilla de los incas el Sacha Inchi, traído desde la selva amazónica de San Martín. De lo expuesto se desprende:

- **Beneficio funcional:** Producto Nutricional y Saludable
- **Beneficio emocional:** Experiencias: Probar nuevos sabores
- **Beneficio auto expresivo:** Bienestar: Se cuidar a mi familia

Teniendo como resultado una propuesta de valor de Más por Más, ofreciendo un producto más exclusivo con un precio promedio sobre las marcas ya existentes en el mercado.

El posicionamiento de la empresa y de la marca se resume en la siguiente declaración: *“Para Mujeres Modernas que necesitan de productos saludables. Alamar es una marca que le permitirá generar una experiencia de sabor en sus comidas, asegurándoles en bienestar de ellas”*

Ventaja Competitiva:

- Tiene un nutriente adicional y natural que es el Sacha Inchi, utilizado para mejorar el sabor y darle un gusto diferente a la anchoveta.

ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX

Estrategia de Producto:

Definición de Producto:

El producto de Alamar presenta las siguientes características que pueden ser aprovechadas para posicionarlo en el mercado de las Mujeres Ama de Casa Modernas.

El producto presentado será una conserva Pulpa de anchoveta en aceite de Sacha Inchi, el cual va a permitir generar una diferenciación frente a la competencia y generar un elevado valor nutritivo dado que contienen proteína con aminoácidos esenciales, ácidos grasos esenciales, vitaminas y minerales; poseen un elevado contenido de lisina, aminoácido esencial que es deficiente en otros alimentos.

Características del Producto:

El producto consiste en pulpa de anchoveta, sin cabeza ni vísceras, las cuales son previamente envasadas en latas ¼ club de aluminio, con abre fácil y luego cocinadas, son drenadas y sazonadas con liquido de cobertura, siendo el aceite de Sacha Inchi el producto a utilizar y un poco nivel de sal; y posteriormente sometidas al proceso de sellado hermético y esterilizados.

Marca y Empaque de Valor del Producto:

La presentación y empaque de nuestro producto de conserva de anchoveta con aceite de Sacha Inchi es la siguiente:

Marca:

El nombre “ALAMAR” se consiguió gracias al desarrollo de análisis de términos que utilizan los pescadores artesanales a la hora de salir a realizar su faena matutina, siendo uno de los más mencionados el término de “salgo a la mar...”teniendo un significado de ir mar adentro para conseguir la mejor pesca ese día. Teniendo de isotipo una silueta de pescado característico y que nos permita ampliar nuestra diversidad de productos en un futuro.

Gráfico N° 16. Logo Alamar



Elaboración propia

Empaque:

El empaque a utilizar será en enlatados de aluminio de ¼ club con abre fácil, en donde se indicarán los ingredientes del producto, la página web, la fecha de producción y vencimiento en la parte inferior. El color de la etiqueta a utilizar será de color naranja, utilizado en restaurantes para incentivar el hambre y además de llamar la atención frente a las demás marcas.

Envasado:



Etiquetas:



Calidad del Producto:

La marca Alamar es elaborada bajo controles de calidad exigidos a la empresa que van a elaborar los enlatados, resaltando puntos como el cuidado del medio ambiente. En este proceso se utilizará mano de obra calificada.

Estrategia de Precio:

Para determinar el precio de Alamar, nos basamos en la ventaja diferencial del producto, bienestar para la familia, que se traduce en mayor nutrición y alimento sano, para lo cual

se utilizará la estrategia de Descreme, lo que también ayudará al posicionamiento del producto y de la empresa, mostrando una imagen de producto premium y de calidad. El precio de introducción al mercado se mantendrá fijo en los próximos años 2020 al 2024.

Objetivos de Precios:

Captura máxima del segmento superior del mercado

Evitar guerra de precios

Competir en prestigio y calidad

Aprovechar la sensibilidad existente para adquirir un nuevo producto

Recuperar la inversión inicial en corto plazo

Estrategia a utilizar:

Se usará la estrategia de “Descremación de mercado”

Método de Precio:

El precio sobre el costo más margen de utilidad

El método más elemental para fijar precios es sumar un margen de utilidad o sobreprecio al costo total unitario del producto. Ello supone que se ha estimado un volumen de venta u producción determinado para fijar el costo unitario.

La rentabilidad para la empresa en ventas a través de su distribución en supermercados será de:

Costo total de Alamar por unidad: S/. 2.56	Precio de Venta al Distribuidor
Precio venta al distribuidor retail: S/. 2.94 + IGV	final: S/. 3.49 por unidad
Rentabilidad Bruta de Alamar: S/. 0.384 x unid.	Rentabilidad Bruta del Retail 43%
	Precio de Venta al Consumidor
	Final: S/.4.20 por unidad

Estrategia de Distribución:

ALAMAR utilizará una Distribución Indirecta; teniendo dos canales minoristas principales los Supermercados utilizados por el target y los diferentes restaurantes que deseen adquirir nuestro producto para que lleguen a las manos del consumidor final. Se planea producir 108,050 conserva de anchoveta Alamar de manera anual, representando 2,161 cajas del producto. Cada caja contiene 50 unidades de conserva.

Tabla N° 8. Distribución de conservas

Presentación	Unidades mensuales	Total cajas al mes	Total cajas al año
Conserva de Anchoveta en aceite de Sacha Inchi	9,004	180	2,161

Canal Minorista Supermercados:

Se tomarán en cuenta dos supermercados:

- Vivanda
- Wong

Ya que son los más utilizados por el público objetivo al cual nos dirigimos y adecuado para posicionar un producto de alto precio y de calidad como el de Alamar.

VIVANDA – “Piensa Fresco”:

Cuenta con 8 establecimientos ubicados en San Isidro, Surco, Miraflores, La Molina y Magdalena. El público que acude a Vivanda es de un sector Alto/Medio, Vivanda es un supermercado muy apreciado por mujeres de 18 a 30 años y por ejecutivos y empresarios.



El 17% de sus ventas por establecimiento contribuye directamente los abarrotes, entre ellos las conservas de pescado. Y solamente pescado un 9%.

WONG:

Se distribuirá el producto ALAMAR en establecimientos donde la mayor parte de su afluencia es del público objetivo al cual nos dirigimos. Siendo estos los establecimientos en los distritos de La Molina – La Planicie, Miraflores – La Aurora – Larcomar y Santiago de Surco – Chacarilla.



Canal Restaurantes:

Se contemplarán restaurantes que tengan en sus establecimientos puntos de venta de insumos que utilizan en la preparación de sus comidas para el consumidor final. Y también aquellos que estén asociados al producto a lanzar Anchoqueta marinada en Sacha Inchi.

Estrategia de Ventas:

Nuestra estrategia de venta se basará en lo siguiente:

Supermercados	:	85% de nuestras ventas
Restaurantes	:	15% de nuestras ventas

Esto calculado debido al porcentaje de participación y venta que tiene cada canal y la importancia que tienen estos establecimientos. Se proyectará tendrá el siguiente plan de ventas para el año 2014, en el cual comenzaremos a accionar como empresa:

Plan de Ventas:

Cantidades de Meses a Vender	:	12 Meses
Q de Vta. Anual x Unidad	:	152,648 latas de conserva Alamar
Q de Vta. Mensual x Unidad	:	12,721 latas de conserva Alamar

Dentro del plan de ventas se toma en consideración los siguientes aspectos:

- Los meses de Enero y Febrero serán meses de introducción e información del producto Alamar al mercado peruano, por lo cual se considera unas ventas menores a los demás meses.
- Los meses de Marzo y Abril, serán meses en donde se tendría que lograr un incremento de ventas en un 5% y 10% respectivamente, ya que en esos meses las ventas de enlatados de pescado o la venta de pescado fresco aumenta considerablemente por Marzo fin de verano y Abril festividad de semana santa.
- Los meses restantes del año 2020 se mantendrá una venta estandarizada del producto para completar nuestra proyección de fin de año.

Teniendo con estas proyecciones de venta para el 2020:

Total de Venta 2020 Monetario	:	S/. 532,742
Total de Venta 2020 Q Unitarias	:	152,648 Conservas de Anchoqueta
Total de Venta 2020 Q Cajas	:	3,053 Cajas de 50 unid.

Estrategia de Promoción

La forma de promocionar Alamar es realizando diferentes anuncios publicitarios en medios de Prensa Escrita, complementándolos con acciones de Marketing Directo. Al igual que difundiendo el consumo de la anchoqueta mediante acciones de Publicity en diferentes medios escritos y repartiendo volantes para que más personas conozcan las ventajas de nuestro producto la ANCHOVETA y SACHA INCHI.

Objetivos Promocionales:

Objetivo de Comunicación Principal:

Comunicar la existencia de un nuevo producto llamado ALAMAR y su beneficio principal “experimenta sabores y da bienestar a tu familia”.

Objetivo de Comunicación Secundarios:

- ✓ Informar acerca de la importante que es el consumo de la Anchoveta en el hogar.
- ✓ Informar las diferentes maneras de llevar la Anchoveta a tu mesa, con Sancha Inchi

Estrategia Publicitaria:

Utilizaremos medios de alta alcance soportado por medios tácticos de corto tiempo. De acuerdo a nuestra matriz de medios nos basaremos en los siguientes medios para activar nuestra campaña:

Medios Estratégicos y de alto alcance: TV y Diarios

Medios Tácticos y de Soporte: Internet

Se manejará la comunicación en 3 etapas de mensaje como lo muestra la figura:

Gráfico N° 17. Etapas del mensaje



Elaboración propia

Activación en Televisión:

Se utilizarán canales que contengan ratings donde se determine un target de comunicación de mujeres de 29-50 años de edad pertenecientes al NSE A/B, para así poder determinar cuáles son los auspicios que tendremos en televisión para el año 2020. Se manejarán dos estrategias de comunicación:

1. Desarrollo de Pautas:

Se producirán comerciales de 30" segundos, utilizando un concepto que permita generar información que incentive al consumo del producto.

El comercial se transmitirá en:

- ✓ **ATV:** Matutino programa "Hola a Todos"

Prime Time “Magaly TV”



✓ **Latina TV:** Mañana Sábados “Reporte Semanal”



2. Estrategias de Activación:

Se desarrollarán dummies o maquetas del producto para que sean mencionados en diferentes programas a utilizar, además de juegos que permitan interactuar al público a través de las redes sociales.

✓ **América TV:** Tarde programa “En boca de todos”. / Activación mediante mención

Tarde-Noche programa “Esto es Guerra” / Activación mediante un juego



✓ **Latina TV:** Mañana Sábados “Reporte Semanal” / Publireportaje

“El Wasap de JB” / Activación con Mención en el programa



Se calcula una inversión de \$ 30,500 en salida por casa televisora.

Apoyo Publicitario Mediante Alianzas:

Se desarrollarán conferencias en donde podamos demostrar las bondades que tiene el consumo de la Anchoveta en la familia, dando a conocer al público final diferentes maneras de como presentar un plato de anchoveta en la casa utilizando productos 100% nutritivo.

Además de brindar apoyo a Organizaciones sin fines de lucro o apoyo al mismo estado en difundir el consumo de alimentos sanos como el Pescado.

Se manejarán de la siguiente manera la comunicación:

- ✓ Se investigará todo acerca de eventos que se estén desarrollando en pro el consumo del pescado – anchoveta (Programa Alimentario “A Comer Pescado”)
- ✓ Estrategias de Activación: Se desarrollarán dummies o maquetas del producto para que sean mostradas en el evento y así poder meter marca ante las personas que puedan asistir.
- ✓ Programación de Charlas y Conferencias:
- ✓ Se establecerán temas para poder participar de manera directa en la influencia del consumo de la anchoveta.

Se programará una inversión de \$ 200 para esta programación

Gráfico N° 18. Campañas de promoción de consumo de pescado organizado por el Estado peruano



Fuente: Programa Nacional “A Comer Pescado”

Activación en Print y Radios:

En este caso, por ser un medio de soporte, trabajaremos con revistas utilizadas por el target al cual nos dirigimos, que en su mayoría no son medibles.

TIRAJE Y COSTOS DE REVISTAS

REVISTAS	TIRAJE	
SOMOS	228,000 Ejemplares	→ Esta revista nos va a dar alcance (Mayores personas verán nuestro aviso)

REVISTAS	COSTOS	
SOMOS	\$ 9,819	→ Esta será nuestro revista Nicho para poder tener mayor frecuencia.
TOTAL DE INVERSIÓN	\$ 9,819	

Grafico N° 19. Campaña publicitaria consumo anchoveta en Revista “Somos”



En el caso de la radio tendremos activaciones en programas de reportajes en donde se mencionen problemas de la mala alimentación y lo importante del consumo de productos saludables para la familia.

Se contactará a programas como: RPP Noticias – Salud al Día, Radio Capital y Radio San Borja.

Se considerará una inversión de \$1,000 dólares.

Gráfico N° 20. Medios radiales elegidos



Activación en Marketing Directo:

Se utilizarán las redes sociales (Facebook, Instagram, Youtube) en el cual se mantendrá informada a nuestros amigos acerca de noticias novedosas e informativos acerca de la salud y bienestar de la familia.

Se invertirá en Impulsaciones en los Supermercados Wong y Participación en encartes en Supermercados Vivanda, mostrando las bondades y beneficios de nuestro producto ALAMAR.

Tiendo una inversión de \$4,400

Gráfico N° 21. Impulsación en supermercados



Fuente: Produce.pe

Estrategia Promoción de Venta:

- ✓ Sorteo de Premios en días festivos.
- ✓ Ofertas de descuento: dos productos por el 25% de descuento.
- ✓ Mejorar los exhibidores y mostradores para una mejor visión del producto.

Estrategia Ventas Personales:

- ✓ Degustaciones Gratuitas
- ✓ Atención Personalizada
- ✓ Asesoramiento a la hora de la compra del producto a través de las redes sociales

PRESUPUESTO.

Supuestos

Tasa de Inflación: la meta de inflación anual para el país es de 2% con un margen de tolerancia de 1 punto porcentual hacia abajo (1%) y hacia arriba (3%). Perú cerró el 2019 con una inflación anualizada de 1,90%, por debajo de la media del rango meta oficial, ante un alza de precios en los rubros de esparcimiento, alquiler de viviendas, combustibles y alimentos.

La tasa de inflación anual es menor a la del 2,19% en el 2018, aunque superior al 1,36% del 2017 cuando el incremento del costo de vida fue la menor en ocho años. El rango meta de la inflación anualizada del Banco Central es de entre 1% y 3%. Por ello, una inflación baja disminuye la incertidumbre. Se ha observado que las economías con alta inflación también padecen de una inflación más variable. La incertidumbre puede afectar negativamente la rentabilidad esperada de la inversión y por lo tanto el crecimiento en el largo plazo.

Tipo de Cambio: Es una empresa cuyas operaciones se realizan netamente en moneda nacional. Sin embargo, para ventas en dólares se aplicará un tipo de cambio vigente a la fecha de cambio.

Inversión

La inversión se compone por los bienes tangibles e intangibles que son necesarios para el desenvolvimiento de las actividades de la empresa del cual será de S/. 172,471.99 Nuevos Soles. Asimismo, habrá un aporte de S/ 110,000.00 como capital inicial.

Proyección de Ventas

La proyección de ventas será de:

- Ventas 2020: S/. 532,742
- Ventas 2021: S/. 538,071
- Ventas 2022: S/. 568,155
- Ventas 2023: S/. 598,783
- Ventas 2024: S/. 629.969

Costos de Producción y gastos operativos

Los costos de producción serán de S/.26,634.83 y los gastos operativos anuales para el 2020 estará valorizados en S/.10,517.50 nuevos soles.

Tabla N° 9. Costo Estimado de las Operaciones

COSTO ESTIMADO
CONSERVAS DE ENTERO DE ANCHOVETA EN ACEITE DE SACHA INCHI
 (Envase 1/4 club x 50 und)

Producción: 12,500 Latas
 250 Cajas x 50

Fecha: 01-feb-20

ITEM	REQUERIM			COSTO		PROC. A TODO COSTO			
	Cant.	Und.	Unit.		Sub Tot.	Total	Caja	Lata	%
1) Materia Prima						4,200.00	16.80	0.34	19.4
Anchoveta tubo	1,500	kg	x	2.80	= 4,200.00				
2) Mano de Obra						272.48	1.09	0.02	1.3
Operarios (3 op x 8 h)	24	HH	x	3.13	= 75.00				
Operarios (3 op x 4 h)	12	HH	x	3.91	= 46.88		0.02		
Técnicos (1 op x 12 h)	12	HH	x	4.85	= 58.20				
Técnicos (1 op x 12 h)	12	HH	x	7.70	= 92.40				
3) Insumos						8,508.00	34.03	0.68	39.3
Aceite de Sacha Inchi	283	kg	x	30.00	= 8490.00				
Sal	20	kg	x	0.90	= 18.00				
4) Envases						6,425.30	25.70	0.51	29.7
1/4 club "abre fácil"	251	cajas	x	19.50	= 4,894.50				
Caja de cartón	251	Cajas	x	0.80	= 200.80				
Cinta de embalaje	10	Rollos	x	1.00	= 10.00				
Cajitas individuales	12	millar	x	75.00	= 900.00				
Etiquetas*	12	Millar	x	35.00	= 420.00				
5) Suministros						2,229.05	8.92	0.18	10.3
Petróleo Bunker	30	Gl	x	10.45	= 313.50				
Agua	5	m3	x	2.00	= 10.00				
Energía eléctrica	25	kwh	x	0.60	= 15.00				
Sal industrial	30	kg	x	0.30	= 9.00				
Codificado/Etiquetado	13	Millar	x	11.70	= 146.25				
Hielo	5	TM	x	240	= 1200.00				
Detergente	10	kg	x	3.53	= 35.30				
Otros					= 500.00				
				COSTO VARIABLE		21,634.83	86.56	1.73	100.0
				COSTO FIJO		5,000.00	20.00	0.40	23.1
				COSTO DE PRODUCCION		26,634.83	106.56	2.13	
				MARGEN		0%	0.00	0.00	
				PRECIO ESTIMADO	S/.		106.56	2.13	

		Latas	Cajas
ProduccionxDia		12500	260.4
Dias	1		
		MPxFactor1	
		Prod. Terminado	Materia Prima
Factor	Latas	Peso(Kg)	MP
0.70588	12500	2125	1500
			Factor1
			1.4167

Determinación de precio de venta

El precio de venta será para el distribuidor es de S/. 3.49 y este se mantendrá fijo en los demás años.

El precio de venta lo establecemos de acuerdo al siguiente análisis:

Costo total de Alamar por unidad: S/. 2.56
 Precio venta al distribuidor retail: S/. 2.94 + IGV
 Rentabilidad Bruta de Alamar: S/. 0.384 x unidad.
 Precio de Venta al Distribuidor final: S/. 3.49 por unidad

Tabla N° 10. Determinación del precio venta

Costo de Ventas	2.13
<hr/>	
PRECIO CALCULADO	3.49

Comprobación

Gastos Operativos	0.80	23%
Utilidad	0.56	16%

* Con el precio de Venta se cubren los gastos operativos de 0.90 por cada lata

* Con el precio de Venta se logra una utilidad del 23%

	2020
total Q de latas en venta	152,648
gastos operativos	138,150
	0.80
costo de venta S/.	325,260
Q de latas compradas	152,650
	2.13

Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad es una herramienta de gestión que permite a las organizaciones predecir los resultados de un proyecto, ayudando a comprender las incertidumbres, las limitaciones y los alcances de un modelo de decisión. También conocido como análisis hipotético, permite determinar cómo los diferentes valores de una variable independiente pueden afectar a una variable dependiente particular. (ESAN, 2019)

Tabla N° 11. Análisis de Sensibilidad Punto de Equilibrio

	CONSERVADOR	PUNTO DE EQUILIBRIO	%
VENTAS	3,487,779.89	2,710,215.91	22%
PRECIO	3.49	2.56	27%
COSTOS	2.13	2.34	-10%

Ventas menores a S/2,710,215.91 soles hacen que el proyecto no sea rentable

Un precio menos a S/ 2.56 soles hace que el proyecto no sea rentable

Un costo mayor a S/ 2.34 soles hace que el proyecto no sea rentable

Tabla N° 12. Flujo de Caja Económico (en nuevos soles)

Flujo de caja económico		0	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos			629,184	634,923	670,422	706,564	743,364
	Ventas contado		629,184	634,923	670,422	706,564	743,364
Egresos			516,206	509,872	536,601	563,741	591,533
	Compra de APT		383,812	387,709	409,433	431,459	454,050
	Gastos de Administración		76,488	76,488	76,488	76,488	76,488
	Gastos de Ventas		4,956	4,956	4,956	4,956	4,956
	Pago Cuota		4,245	4,245	4,245	4,245	4,245
	IGV neto a pagar		23,118	12,405	13,910	15,459	17,006
	Impuesto a la renta		23,588	24,070	27,570	31,136	34,790
Inversión		172,472					
	Capital de trabajo	30,635					
	Equipos y muebles	6,964					
	Activos Intangibles	6,000					
	Materiales y accesorios	109					
	Gastos pre operativos	102,455					
Flujo de caja económico		(172,472)	112,978	125,051	133,821	142,823	151,831

Indicadores de rentabilidad económica

Costo de oportunidad de capital (COK)	19%
Valor actual neto (VAN)	225,125
Tasa interna de retorno (TIR)	66%

	Resultado	Decisión	Justificación
VA	S/.397,597		

VAN	S/.225,125	Acepta	Mayor que 0
TIR	66.47%	Acepta	Mayor que COK
B/C	2.31	Acepta	Mayor que 1

Deuda financiera	62,472
Capital aportado	110,000
Costo deuda financiera	0.205
Impuesto a la renta	0.30
Rentabilidad exigida	0.25
WACC*	21%

*Esta es la tasa mínima de rendimiento que pide el proyecto.

Tabla N° 13. Flujo de Caja Operativo (en nuevos soles)

Flujo de caja económico		2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos		629,184	634,923	670,422	706,564	743,364
	Ventas contado	629,184	634,923	670,422	706,564	743,364
Egresos		516,206	509,872	536,601	563,741	591,533
	Compra de APT	383,812	387,709	409,433	431,459	454,050
	Gastos de Administración	76,488	76,488	76,488	76,488	76,488
	Gastos de Ventas	4,956	4,956	4,956	4,956	4,956
	Pago Cuota	4,245	4,245	4,245	4,245	4,245
	IGV neto a pagar	23,118	12,405	13,910	15,459	17,006
	Impuesto a la renta	23,588	24,070	27,570	31,136	34,790
	Saldo del período	112,978	125,051	133,821	142,823	151,831
	Saldo inicial	4,000	116,978	242,029	375,850	518,673
	Saldo final	116,978	242,029	375,850	518,673	670,503

Capital de trabajo

Mi capital de trabajo estará estimado en S/. 30,634.83 nuevos soles.

Tabla N° 14. Presupuesto de Inversión (en nuevos soles)

Presupuesto de inversión	Año 0
Capital de trabajo	30,634.83
Activo fijo	
Activo Fijo - Equipos y muebles	
PC's	1,500.00
Impresora Multifuncional	422.03
Teléfono	50.85
Escritorio	1,169.49
Sillas	1,100.85
Archivador	559.32
Estantes Metálicos	2,161.02
Activo Fijo - Activos Intangibles	
Garantía Oficina	6,000.00
Materiales y accesorios	
Polos	38.14
Cascos	71.19
Gastos pre operativos	
Licencia de funcionamiento	300.00
Trámites legales	1,765.00
Línea Telefónica + Internet	120.00
Utiles de oficina	350.00
Gasolina	720.00
Alquiler de Oficina	3,000.00
Alquiler de Camioneta	800.00
Promoción y Publicidad	95,400.00
Total Inversión SIN IGV	146,162.71
IGV	26,309.29
Total Inversión CON IGV	172,471.99

* Capital de Trabajo: Para compras de mercadería e inicio de caja.

Estructura de financiamiento

Estará financiado por el Banco S/.62,472.00 con una TEM de 2.21% y una TEA de 20.50%

Proyección del balance, estado de pp/gg y flujo de caja.

- Utilidad Neta 2020: S/ .55, 038 nuevos soles.
- Utilidad Neta 2021: S/ .56, 163 nuevos soles.
- Utilidad Neta 2022: S/ .64, 330 nuevos soles.
- Utilidad Neta 2023: S/ .72, 650 nuevos soles.
- Utilidad Neta 2024: S/ .81, 176 nuevos soles.

Tabla N° 15. Estructura del financiamiento

INVERSIÓN	172,471.99	VA=	62,472
APORTE DE ACCIONISTAS	110,000.00	TEA=	20.50%
PRESTAMO DE BANCO	62,472	TEM=	2.21%
		PER=	18

N° Cuota	Deuda	Amortización	Interés	Cuota Mensual
0	62,472			
1	59,608.39	2,863.60	1,380.91	4,244.51
2	56,681.49	2,926.90	1,317.61	4,244.51
3	53,689.89	2,991.60	1,252.91	4,244.51
4	50,632.17	3,057.73	1,186.79	4,244.51
5	47,506.85	3,125.31	1,119.20	4,244.51
6	44,312.46	3,194.40	1,050.11	4,244.51
7	41,047.45	3,265.01	979.50	4,244.51
8	37,710.27	3,337.18	907.33	4,244.51
9	34,299.32	3,410.95	833.56	4,244.51
10	30,812.98	3,486.34	758.17	4,244.51
11	27,249.57	3,563.41	681.10	4,244.51
12	23,607.40	3,642.17	602.34	4,244.51
13	19,884.72	3,722.68	521.83	4,244.51
14	16,079.75	3,804.97	439.54	4,244.51
15	12,190.67	3,889.08	355.43	4,244.51
16	8,215.63	3,975.04	269.47	4,244.51
17	4,152.72	4,062.91	181.60	4,244.51
18	-	4,152.72	91.79	4,244.51

62,472 13,929

CONCLUSIONES

La anchoveta peruana, recurso mas abundante del mar peruano, es un alimento altamente nutritivo que tradicionalmente se emplea para la industria del consumo humano indirecto, no siendo aprovechado en amplitud por la industria del consumo humano directo.

La anchoveta podría convertirse en una alternativa saludable para aquellas personas que valoran su buena alimentación y que estarían dispuestas a consumir un producto no tradicional.

El aceite de Sacha Inchi es un producto que presenta amplias bondades nutricionales y que en comparación a otros aceites derivados de vegetales se convierte en un potente alimento para el organismo.

ALAMAR se presenta como un producto saludable, nutritivo y de gran sabor, el cual fácilmente puede llegar a las mesas de los consumidores.

El proyecto de negocio agrupa 2 grandes sectores económicos: los pescadores artesanales de anchoveta y los pequeños productores agrícolas de Sacha Inchi. De esta forma, este producto no solo es saludable, sino que inserta económicamente 2 sectores desfavorecidos.

La estrategia de marketing es un factor clave para que ALAMAR llegue a la mesa de los peruanos. Si bien es cierto, existe una inversión fuerte en publicidad, se aprovechará la campaña del Estado Peruano impulsando el consumo de este recurso hidrobiológico.

De acuerdo a los flujos monetarios, el proyecto obtiene un VAN de S/ 225,125 soles; A partir del resultado del VAN podemos determinar que nuestro proyecto de inversión es rentable si su VAN es positivo.

Una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 66.47% que es un indicador de rentabilidad y un Costo de Oportunidad de Capital (COK) de 19% este proyecto refleja que si es viable y rentable; ya que, si la tasa interna de retorno es mayor al costo de oportunidad del capital, el rendimiento sobre el capital que el proyecto genera es superior al mínimo aceptable para la realización de un proyecto. Entonces, el proyecto debería ser aceptado.

FUENTES CONSULTADAS

Anónimo, La planificación empresarial más completa. Extraído de: <https://obsbusiness.school/int/blog-project-management/planificacion-de-las-actividades-y-tiempo-de-un-proyecto/la-planificacion-empresarial-mas-completa>

Anónimo. (2019). Qué es un proceso – Gestión de Procesos. Extraído de: <https://www.aiteco.com/que-es-un-proceso/>

BASTIDAS, Edwin (2010). Énfasis en logística y cadena de abastecimiento, Guía 11. Facultad de Ingeniería,. Extraído de: <https://logisticayabastecimiento.jimdofree.com/gesti%C3%B3n-de-inventarios/>

CHAUPIS, Sadith (2018). Proyecto de instalación de una planta de procesamiento de conservas de pescado en Chimbote. Proyecto de Tesis. Universidad San Pedro. Extraído de: http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/8267/Tesis_56151.pdf?sequence=1&isAllowed=y

DPA – DRASAM. (2016). Diagnóstico de la cadena de Valor del Cultivo de SACHA INCHI Cadena de valor sachá inchi. Extraído de: file:///C:/Users/USER/Downloads/diagnostico_cadena_sacha_inchi.pdf

EL COMERCIO, (2019). Mar de pisco. El mar de Pisco y su potencial en pesca artesanal. Extraído de: <https://elcomercio.pe/publirreportaje/mar-pisco-potencial-pesca-artesanal-noticia-623133-noticia/?ref=ecr>

ESAN (2019). Análisis de sensibilidad: ¿qué es y cuál es su importancia en un proyecto?. En Conexión ESAN. Extraído de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes->

empresariales/2019/10/analisis-de-sensibilidad-que-es-y-cual-es-su-importancia-en-un-proyecto/

GESTIÓN.(2019). En Perú existen 76,283 pescadores artesanales. Extraído de: <https://gestion.pe/economia/peru-existen-76-283-pescadores-artesanales-271714-noticia/?ref=gesr>

INFOMARKETING (2018). Caso Atún Primor: Como ingresar con éxito en el mercado sin categorías. Extraído de:<http://www.infomarketing.pe/marketing/noticias/caso-atun-primor-como-ingresar-con-exito-a-una-categoria-de-mercado/>

IICA, 1999. Industria de derivados de la pesca. Guía para la Aplicación del Sistema de Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos (ARCP) / ed. por Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura y Agencia Española de Cooperación Internacional. -- San José, C.R. Extraído de: <http://repiica.iica.int/docs/BV/AGRIN/B/Q03/XL2000600084.pdf>

INSTITUTO PERUANO DE LA PRODUCCIÓN (2017).Catalogo de servicios. Extraído de: https://itp.gob.pe/wp-content/uploads/2018/01/Catalogo_Servicios_ITP.pdf

MINCETUR, 2019. Pesca en Perú: legado milenario que alimenta al mundo. En portal Perú Info. Extraído de <https://peru.info/es-pe/comercio-externo/noticias/7/30/pesca-en-peru--legado-que-alimenta-al-mundo>

PORTER, Michael (2007). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia . En Harvard Business Review. Extraído de:https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

SOCIEDAD NACIONAL DE PESQUERÍA, 2019. Exportaciones Pesqueras año 2019. Extraído de <https://www.snp.org.pe/wp-content/uploads/2020/01/12-REPORTE-DE-LAS-EXPORTACIONES-PESQUERAS-A%C3%91O-2019.pdf>

REY, Edison (2014). Plan de Marketing para el posicionamiento del Atún Real en aceite de girasol en el mercado de Santo Domingo. Pontificia Universidad Católica de Ecuador sede Santo Domingo. Tesis. Extraído de: https://issuu.com/pucesd/docs/edison_rey_-_disertacion_de_grado

VASQUEZ, Alejandro (2018). Políticas de calidad. Extraído de: <https://www.emprendepyme.net/politicas-de-calidad.html>