

Introducción

La carne de cuy ha sido el alimento principal del poblador andino. Tras el proceso migratorio de las décadas pasadas, su consumo se ha extendido hacia otras regiones y ha llegado a Lima Metropolitana. En la actualidad, existen numerosas granjas que se dedican a su crianza y comercialización. Sin embargo, la mayoría de ellas son informales, lo que repercute negativamente en la productividad y genera bajos niveles de competitividad.

La alta informalidad en la crianza del cuy está vinculada a la intensa actividad doméstica de las familias rurales y marginadas. Esto ha propiciado una oferta poco diferenciada debido al escaso desarrollo de canales de distribución comercial. Además de la alta barrera para la crianza tecnificada, el pequeño criador afronta un riesgo sanitario cuando las enfermedades que puede contraer el cuy no son tratadas oportunamente por la falta de recursos.

Por otro lado, las migraciones rurales a las grandes ciudades, sobre todo al departamento de Lima, han focalizado el consumo tradicional en la población adulta. El inusual aspecto que presenta este producto (cuy eviscerado con cabeza y patas) propicia el rechazo de los consumidores más jóvenes y de la población con vocación cosmopolita.

La problemática de la informalidad antes mencionada supone una disminución importante en la rentabilidad de las granjas formales del sector de animales menores, las que, por otra parte, deben maximizar la eficiencia de sus operaciones para ofrecer un producto de calidad. En este contexto, surge la presente propuesta como una oportunidad de mejora e innovación que permita lograr mayor rentabilidad o explorar nuevas formas de comercializar el cuy. Su objetivo es determinar la viabilidad de la implementación de una granja comercial dedicada a la crianza y transformación de la carne de cuy para el mercado capitalino. La mayoría de las granjas formales se orientan al mercado de Lima Metropolitana, el cual es actualmente atendido por la crianza informal.

El estudio abarca tres aspectos: la investigación de mercado, el análisis de los factores externos o del entorno y el plan de negocios. La investigación de mercado contempla los hábitos de consumo y las preferencias del consumidor, lo que permite definir el producto y su demanda efectiva; está validada con estudios cualitativos de aceptabilidad del producto por parte del consumidor final y del canal de distribución.

El análisis de los factores abarca el estudio del sector, de las cinco fuerzas, del entorno Septe (factores sociales, económicos, políticos y ecológicos) y de la competitividad; todo ello permite conocer las oportunidades y las amenazas del sector e identificar los factores claves de éxito.

En lo que concierne al plan de negocio, se ha estudiado la cadena productiva del cuy, desde la etapa de crianza hasta la etapa de comercialización, con la finalidad de conocer el negocio y establecer las estrategias funcionales para poner en marcha un proyecto empresarial con claras ventajas competitivas.

Finalmente, se desarrollan decisiones estratégicas de negocios que impacten en el flujo de caja. En la evaluación económico-financiera, se tomó en cuenta el método del valor actual neto (VAN) para determinar la viabilidad del proyecto empresarial.

La información secundaria disponible en la mayor parte de medios corresponde principalmente a resultados mostrados y alcanzados hasta el año 2003. Para actualizarla, se desarrolló un estudio de mercado con la

finalidad de validar las prácticas en la crianza y la comercialización, así como las preferencias de los consumidores.

El capítulo 1, en el cual se identifica la oportunidad de negocio, contiene una breve descripción de las características y las propiedades nutricionales del cuy, sus variedades y los derivados que se comercializan en la actualidad. Se formula una hipótesis sobre su consumo, a la vez que se indican las fuerzas que lo propician y las barreras que lo obstaculizan.

En el capítulo 2 se definen los aspectos metodológicos generales de la investigación, tanto para el estudio de mercado como para el plan de negocio. En el capítulo 3 se expone el estudio de mercado, con los resultados de las encuestas y el análisis conjunto para determinar el producto y la demanda potencial y efectiva.

En el capítulo 4 se explica la influencia del entorno en el comportamiento del mercado de Lima Metropolitana, mediante el análisis de los factores externos, las cinco fuerzas y la estructura competitiva del sector, con lo que se identifican las oportunidades y las amenazas. En el capítulo 5 se plasma la idea del negocio en un proyecto empresarial, esto es, se define el concepto del negocio y su cadena de valor.

En el capítulo 6 se desarrolla el plan de marketing, el cual define la estrategia que se utilizará, el marketing *mix* y las políticas de servicio al cliente y de ventas.

En el capítulo 7 se detalla el plan de operaciones, con los objetivos y las políticas correspondientes. Se realiza una macrolocalización para ubicar la planta procesadora de carne de cuy, luego se analiza la cadena productiva de la zona escogida, los aspectos de crianza y transformación, las normas sobre buenas prácticas de crianza y manufactura, así como la infraestructura requerida y el recurso humano necesario.

En el capítulo 8 se evalúan la rentabilidad de la inversión y los riesgos (que comprenden el punto de equilibrio, el análisis de sensibilidad y el análisis de escenarios). Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio.