

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



**LA COMERCIALIZACIÓN DEL CUY
EN LA CIUDAD DE MIAMI, ESTADOS UNIDOS**

INFORME DE SUFICIENCIA

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO INDUSTRIAL**

CARMEN ROSA CORNEJO RIVEROS

LIMA- PERÚ

2007

DEDICATORIA

A mis padres Carmen y Sergio por su amor y apoyo incondicional. A mis hermanos Sergio, Iris, Norma, Myriam y Yuri por su gran cariño y apoyo constante en todo momento por mas que la distancia nos separa. A mis tesoros Jaime y Marissa, mis queridos hijos y muy en especial a mi esposo David que con su gran amor me apoyo en estos momentos de logros y éxitos dándome aliento en todo instante.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis profesores que me apoyaron a realizar el presente informe, en especial a mi asesor Ing. Carlos Flores Bashj, por sus comentarios muy acertados.

También una mención a la Ing. Carmen Lau por las facilidades y el apoyo que me brindó en todo este proceso de obtención de la Titulación. Uno muy especial a mi esposo David por su gran colaboración.

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO I : MARCO TEORICO	4
1.1.CADENA DE VALOR	4
1.2.LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	6
1.2.1.LA RIVALIDAD ENTRE FIRMAS EXISTENTES	7
1.2.2.LA AMENAZA DE LA ENTRADA DE NUEVAS FIRMAS	8
1.2.3.LA AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	10
1.2.4.EL PODER DE REGATEO O DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES.....	10
1.2.5.EL PODER DE REGATEO O DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES.....	11
1.3.ANALISIS DE LA DEMANDA.....	12
1.4.ANALISIS DE LA OFERTA	12
1.5.METODO CUANTITATIVO DE RECOLECCION DE DATOS.....	12
CAPITULO II : ANTECEDENTES.....	14
2.1.DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.....	14
2.1.1.ANALISIS FODA	23
2.1.2.ANALISIS DEL SECTOR MEDIANTE LAS CINCO FUERZAS	

COMPETITIVAS DE PORTER.....	25
2.2. DIAGNOSTICO FUNCIONAL.....	32
2.2.1.PRODUCTO.....	32
2.2.2.CLIENTES.....	35
2.2.3.PROVEEDORES.....	35
2.2.4.ORGANIZACION DE LA EMPRESA.....	35
2.2.5.PROCESOS.....	37
CAPITULO III : PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	39
3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	39
3.2. ALTERNATIVAS DE SOLUCION.....	40
3.3. METODOLOGIA DE SOLUCION.....	40
3.3.1.PARA LA DEMANDA DEL PRODUCTO.....	40
3.3.2.PARA LA OFERTA DEL PRODUCTO	40
3.4. TOMA DE DECISIONES:.....	41
3.5. ESTRATEGIAS ADOPTADAS	41
3.5.1.PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO.....	41
3.5.2.ANALISIS DE LA DEMANDA.....	42
3.5.3.ANALISIS DE LA OFERTA	44
3.5.4.ANALISIS DE LA COMPETENCIA.....	46
3.5.5.DEMANDA PARA EL PRODUCTO.....	46
3.5.6.COMERCIALIZACION.....	50
3.5.7.PRECIOS	52
3.5.8.CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.....	53
CAPITULO IV : EVALUACION DE RESULTADOS	56
CONCLUSIONES.....	60

RECOMENDACIONES	60
BIBLIOGRAFÍA	62
ANEXO 1 – ENCUESTA	64
ANEXO 2.....	68
ANEXO 3.....	70
ANEXO 4.....	71
ANEXO 5.....	72

DESCRIPTORES TEMATICOS

Las cinco fuerzas competitivas de Porter: Según Porter, para saber cuan fuerte es la competencia se debe saber cinco fuerzas que se manejan en la industria y determinan la ventaja potencial. (pág. 6)

Tipos de cuyes: Estos se han clasificado según la conformación del cuerpo y pelaje. (pág. 15)

Beneficiado de cuyes: Es un proceso para obtener la carne del cuy y posteriormente hacer el producto empacado. (pág. 20)

Competidores: Los principales competidores en la exportación de la carne congelada de cuy son los países de Ecuador, Colombia y Bolivia. Esto esta comprendido en el punto 2.1.2. (pág. 25)

Productos sustitutos: La carne de cuy se convierte en una nueva alternativa ante la amenaza de males en las carnes de vacuno y de aves en éstos últimos tiempos. (pág. 29)

Carne de cuy: Esta carne tiene un alto valor nutritivo. (pág. 33)

Características productivas del cuy: En este cuadro se dan dichas características (pág. 34)

Organización de la Empresa: Se hace una descripción de cómo funciona la empresa. (pág. 35)

Alternativas de solución: Ante los problemas que se presentan para la comercialización del cuy, la alternativa escogida es la estrategia de integración vertical. (pág. 40)

Recolección de información: Se realizó una encuesta por el método de la entrevista personal. (pág. 48)

Primer productor de carne de cuy: El Perú es considerado como primer productor de carne de cuy en el mundo. (pág. 56)

Demanda insatisfecha: En este informe se demuestra que hay una demanda insatisfecha de cuy en la ciudad de Miami. (pág. 58)

RESUMEN EJECUTIVO

El propósito del presente informe es determinar la existencia de una demanda insatisfecha en el consumo de carne congelada de cuy en la ciudad de Miami, Estados Unidos.

La carne congelada de cuy es un producto relativamente nuevo en el mercado norteamericano. El presente informe comprende una descripción completa acerca del proceso productivo del cuy, su beneficio, empaque y exportación y la investigación acerca del consumo actual y la proyección del consumo futuro.

Para el probable establecimiento de la unidad de negocio de la carne de cuy se ha tomado la alternativa de trabajar con dos empresas, una dedicada a la producción tecnificada con manejo empresarial en Lima, específicamente en Pachacamac y otra en la ciudad de Miami que se encarga de la distribución de la carne congelada en dicha ciudad. Esta es una estrategia vertical y hacia adelante. Estas dos empresas forman la unidad de negocios y cada una de ellas tiene la experiencia y la infraestructura necesaria para manejar operaciones a bajo costo con un mejor control de la producción y comercialización.

Este informe sustenta su investigación con un Marco Teórico en el Capítulo I. Este comprende la cadena de valor, la definición de las actividades primarias, actividades de apoyo y las relaciones en la cadena de valor. Se

describe la teoría de Porter y sus cinco fuerzas.

En el Capítulo II se hace una descripción de los antecedentes que implican un Diagnóstico Estratégico de la unidad de negocios empezando de la producción, beneficio y empaque en Lima. Se ha aplicado el análisis FODA y un análisis del sector bajo el enfoque de las cinco Fuerzas Competitivas de Porter. Se ha realizado también un Diagnóstico Funcional enfocado en el producto, clientes, proveedores, organización de la empresa y el proceso.

El Capítulo III comprende el Proceso de Toma de Decisiones que comprenden el planteamiento del problema, las alternativas de solución y la metodología para la misma; la Toma de Decisiones propiamente dicha y las estrategias adoptadas. Se ha hecho hincapié en las características del consumidor hispano, análisis de la oferta, de la competencia y del producto con las referencias de volumen y costos.

La Evaluación de los Resultados se muestran en el Capítulo IV. Este nos muestra la fragilidad e inestabilidad del comportamiento de los establecimientos como restaurantes y bodegas que ofrecen platos y productos peruanos que ponen en alto riesgo y dificultan el consumo de la carne de cuy en Miami. Muestra también la contradicción de tener una producción apreciable en Perú pero que al mismo tiempo, no se logra alcanzar los estándares de tamaño y calidad exigidas. En otras palabras es insuficiente la oferta exportable y al mismo tiempo hay dificultades en el exterior para hacer llegar el producto al consumidor final.

A partir de la presente investigación se concluye que sí existe el mercado insatisfecho en dicha ciudad y que es posible emprender un esfuerzo en ese sentido que sería fruto de otra investigación a nivel de proyecto y análisis de rentabilidad.

INTRODUCCION

El objetivo del presente trabajo consiste en hacer un diagnóstico de la situación actual de la unidad de negocios de carne de cuy y del sector mediante el modelo de la cinco fuerzas competitivas de Porter e identificar las capacidades competitivas en el mercado a través del análisis FODA a fin de facilitar la búsqueda de alternativas de solución al problema que enfrenta la unidad de negocios que es el diseño de una estrategia que nos permita incrementar la oferta exportable de carne de cuy congelada a los Estados Unidos, en la ciudad de Miami.

Como la modalidad de carne congelada de cuy es nueva en el mercado internacional se analizarán las demandas y ofertas del mercado, las tendencias del consumo con el fin de identificación de las alternativas que más se adecuen a la unidad de negocios dada sus capacidades competitivas con que cuenta.

Realizado el análisis se encontró que la mejor manera de solucionar el problema actual es integrando verticalmente la unidad de negocios y pasando a la crianza tecnificada del cuy, su exportación como carne congelada y su distribución en una ciudad de alta población andina que se muestran como los potenciales consumidores. En este punto se ha analizado las ventajas y desventajas del proceso, llegando a la conclusión

que es más conveniente el proceso de crianza en Perú y la distribución por la misma empresa en los Estados Unidos, tercerizando la exportación o transporte, para mantener la cantidad, calidad y los estándares solicitados y hacer de la carne congelada de cuyo un producto de bandera del Perú.

Finalmente se efectuó el análisis económico de la alternativa elegida con la finalidad de evaluar que tan rentable puede ser para la empresa el llevarla a cabo. También se realizó una encuesta por medio de la metodología de entrevista personal a los propietarios y gerentes de los establecimientos de comida peruana en la ciudad de Miami, que son los clientes que presenta nuestro producto a la comunidad latina en Estados Unidos, para tener un mejor estimado del futuro consumo.

Es importante mencionar las dificultades o facilidades si se desea, en la obtención de datos de oferta y demanda pues como es un producto nuevo no existen mayores antecedentes del mismo. Los datos estadísticos de exportación son globales, el cual no tiene una partida arancelaria propia y existe poco el historial de ventas y exportaciones. Una de las dificultades encontradas es el recelo y la privacidad de la información que guardan las empresas ante su desempeño en el mercado, tanto por lo novedoso de la experiencia exportadora de la carne del cual así como por los requisitos y modalidades de los diversos procesos que todavía no son supervisados ni menos estandarizados. Otra dificultad es que no se cuenta con lugares de beneficio para animales menores regulados por la autoridad competente.

En contraparte de las dificultades de las empresas y de la poca información de ese mercado emergente, debemos reconocer las facilidades para el acopio de información acerca de las investigaciones y propuestas de los organismos de investigación e instituciones académicas que aportan y ayudan al ingreso de nuevos productores y participantes en el negocio. Otro

beneficio es la presencia física de la empresa en la ciudad de Miami, lo que nos permite un monitoreo, comprobación in situ y un seguimiento del comportamiento del mercado del cuy en esta ciudad, objeto de nuestra investigación.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1. CADENA DE VALOR

El analizar la cadena de valor nos permite encontrar las ventajas competitivas de la empresa comparándolas con las de la competencia. Nos sirve básicamente para evaluar y afinar estrategias tomando en cuenta las fortalezas y debilidades propias y de las empresas competidoras. Cuando ya tenemos definida la unidad de negocios a evaluar, los siguientes pasos para el análisis son:

- Definir las actividades primarias
- Definir las actividades de apoyo
- Establecer relaciones entre las distintas actividades de la cadena de valor

Las actividades primarias se definen como:

- Logística interna: Recepción, almacenamiento, conservación y manejo de los insumos utilizados.
- Operaciones: Comprenden la transformación de las materias primas y otros insumos en productos en proceso y productos terminados,

mediante la utilización y mantenimiento de las instalaciones necesarias para la fabricación.

- Logística externa: Esta actividad consiste en el movimiento de los productos que incluyen su almacenaje, conservación, despacho y distribución, hasta llegar al canal apropiado para que el cliente externo reciba el producto.
- Marketing y ventas: Son las tareas vinculadas con el diseño y desarrollo de los productos y el logro del objetivo de que los potenciales compradores los conozcan y los adquieran. Esta actividad primaria también incluye las tareas de administración de ventas y servicios, instalación, mantenimiento, reparaciones y refacciones del producto y otros servicios que no llegan a abarcar la integridad de la atención al cliente.

Existen 3 tipos de actividades que se pueden encontrar en la mayoría de las actividades primarias de una empresa.

- Las Directas: Que son aquellas que agregan valor en forma clara e indiscutible.
- Las Indirectas: Que son las que se necesitan para hacer las actividades directas. Un ejemplo serían las actividades administrativas.
- Las actividades de aseguramiento de la calidad: Que son aquellas que garantizan que las otras actividades se realicen correctamente.

Las Actividades de Apoyo son:

- Las actividades de Abastecimiento, que comprenden los sistemas de apoyo y las funciones asociadas con la logística interna.
- El uso de la tecnología a través de la investigación y desarrollo, y

ello canalizado en busca de la optimización tecnológica para mejorar los procesos y los productos y/o servicios.

- Actividades de administración de Recursos Humanos a través de la selección, capacitación, evaluación, remuneración y conservación del personal que necesita la empresa para efectuar las actividades primarias y de apoyo.
- Actividades en relación con la infraestructura como son la administración, planeación, finanzas, contabilidad y otras actividades de tipo general, incluyendo las instalaciones físicas necesarias para poder desarrollarlas.

Las Relaciones en la Cadena de Valor

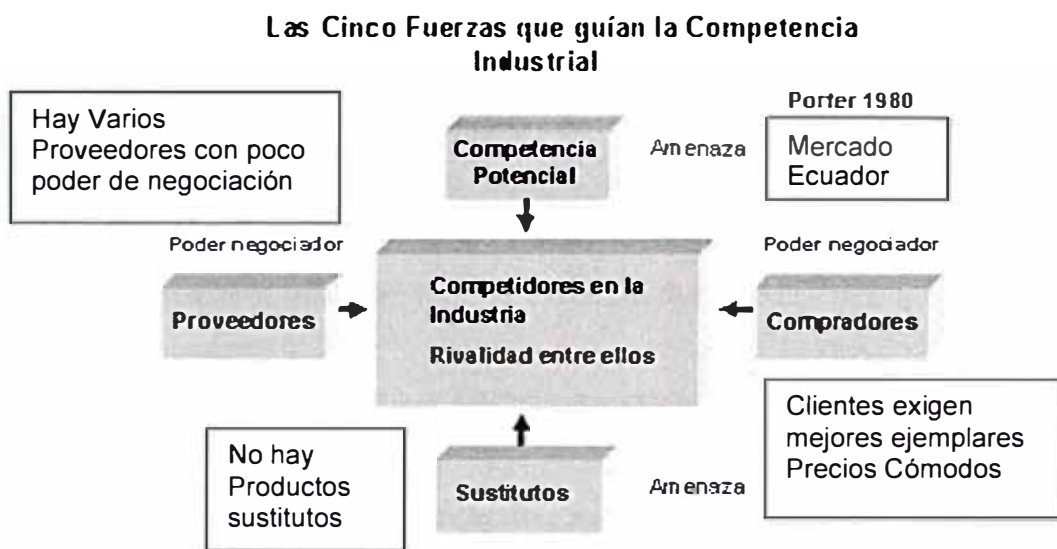
De acuerdo a la propuesta de Porter, se trata de "relaciones entre la forma en que se realiza una actividad y el costo o desempeño de otra". Estas relaciones no son fáciles de identificar y se requiere para ello, un profundo conocimiento de todas las actividades, de creatividad y un fuerte poder de análisis que permita establecer estas relaciones de forma razonable y coherente.

La identificación de estas relaciones requiere de una fuerte integración entre sectores, comunicación y obtención e interpretación eficiente de la información disponible.

1.2. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

De acuerdo con Porter, para determinar la intensidad de la competencia es necesario identificar cinco fuerzas que se tienen en la industria y que determinan la ventaja potencial. Las cinco fuerzas son:

- La rivalidad entre las firmas existentes
- La amenaza de la entrada de nuevas firmas
- La amenaza de productos sustitutos
- El poder de regateo o de negociación de los compradores
- El poder de regateo o de negociación de los proveedores.



1.2.1. LA RIVALIDAD ENTRE FIRMAS EXISTENTES

Esta fuerza se manifiesta a través de acciones confrontacionales entre las firmas. Se suele observar con mucha frecuencia movimientos y tácticas para competir por precios, inversiones en publicidad, la innovación o introducción de nuevos productos o incrementos de servicios para el consumidor. Estos movimientos tácticos de competencia generan a su vez respuestas de las firmas rivales entrando en una espiral competitiva hasta que se determine la ventaja de alguna.

Si las firmas son balanceadas en tamaño o inversión y son numerosas las de este tipo en el mercado, entonces la competencia será intensa. La rivalidad es pequeña si la industria o el negocio es dominado por una o muy pocas firmas. Una fuerte rivalidad se explica por la necesidad o el deseo de mejorar de una empresa sobre las demás.

Esta lucha puede traer beneficios a la industria y obviamente a los clientes ya que por ella, cambian los estándares, los precios, presentaciones y servicios. Así mismo trae beneficios a los protagonistas de esta batalla en función del mercado. Por ejemplo una batalla publicitaria puede incrementar la demanda de los productos en toda la industria del ramo.

1.2.2. LA AMENAZA DE LA ENTRADA DE NUEVAS FIRMAS

Esta amenaza constituye otra determinante de las fuerzas en la industria, es una importante fuerza competitiva. Limita el margen de maniobra de los participantes en el mercado ya que sus movimientos no deben dejar oportunidad o flancos descubiertos para la entrada de nuevos competidores.

La intensidad de esta amenaza la determinan la reacción de los participantes ante el "intruso", así como también las restricciones o barreras de entrada en la industria. Por ejemplo si se espera una reacción fuerte por parte de los competidores existentes, la entrada de los nuevos se verá desalentada, si por el contrario no hubiera respuesta o esta fuera nula en un acto de subestimación, se estimulará la entrada.

Ahora también existen barreras estructurales que deben ser consideradas por todas las partes cuando se evalúan las implicaciones de una potencial amenaza de entrada. Porter identifico seis barreras de entrada:

- Economías a Escala, se refiere a la reducción de los costos de producción debido a los altos volúmenes de producción en un determinado período de tiempo. Esto obliga a las nuevas firmas a entrar produciendo a gran escala o bien deberán aceptar las consecuencias de la desventaja en costos.
- Diferenciación de los Productos, los consumidores tienen lealtad a la marca lo cual representa una barrera. La diferenciación hace forzar a los entrantes a gastar más dinero para vencer la lealtad de los consumidores.
- Los Costos Cambiantes, que crean poder de sustitución en el comprador. Si existen costos adicionales para el entrante debe mejorar y desarrollar para poder persuadir a los compradores a cambiar de producto.
- Acceso a los Canales de Distribución, el conseguir espacios en los puntos de venta también puede ser una barrera de entrada, la necesidad de la nueva empresa de asegurar la distribución de su producto.
- Necesidades de Capital, el hecho de invertir también crea una barrera de entrada, y más si el capital es para publicidad o investigación y desarrollo.
- Políticas Gubernamentales, en el caso de las industrias controladas, o reguladas a través de permisos especiales o licencias y certificaciones. En esta última situación en que las barreras pueden parecer solo requisitos, implican

requerimientos altos de capitales y tecnologías sofisticadas si se quieren sortear.

1.2.3. LA AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Esta es una amenaza que actúa sobre todos los participantes y a la estructura de la industria, todas ellas compiten con industrias de productos sustitutos. La existencia de estos productos en el mercado limitan los precios que los fabricantes o industrias pueden soportar. También limitan sus utilidades.

Los productos sustitutos propician un mejoramiento en los precios, siendo favorable o desfavorable según el lado en el que se encuentre el análisis. Pone de manifiesto y a prueba el grado de fidelidad a nuestro producto o empresa. Estos productos también traen consigo el desarrollo de las características de los productos en la industria y los enfrentan.

1.2.4. EL PODER DE REGATEO O DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES

Esta cuarta fuerza que identifica Porter, advierte sobre la dependencia o el poder al cual estamos expuestos por parte de nuestros compradores. Si tenemos uno solo que nos compra toda o casi toda la producción nos expone a dar concesiones de calidad, servicio o precios bajos y por ende reducir nuestros márgenes de utilidad. El poder de compra, ya sea por el volumen, cantidad o tipo de pago comprenden este tipo de fuerza que debe ser considerada en el análisis del ambiente competitivo.

Otra manifestación de esta fuerza es cuando un fabricante solo ofrece muy pocos productos diferenciados con los cuales no hay mucha variación en los costos. Otra variante de esta fuerza es cuando nuestra principal firma compradora representa una amenaza de integración hacia atrás de la nuestra y más aún cuando puede obtener concesiones desde esa posición.

1.2.5. EL PODER DE REGATEO O DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

Esta fuerza es también importante en el ambiente competitivo identificado por Porter. El poder de los proveedores puede representar una considerable influencia en los participantes en la industria y tener impacto sobre las utilidades en la misma.

Los proveedores pueden encontrar o simplemente presentárseles situaciones en que logran extender su poder de negociación, por ejemplo pueden mostrar ciertas preferencias sobre sus compradores y obtener concesiones de ello. Si los proveedores son pocos, únicos o especializados en ciertos productos o servicios, estarán en condiciones de sobrepasar precios o términos inicialmente determinados.

Las 5 fuerzas descritas son las que según Porter conducen la competencia industrial y deben ser cuidadosamente analizadas por la administración cuando se comienza a formular una estrategia competitiva.

La clave para una estrategia exitosa está en el desarrollo de una posición que evite al máximo la vulnerabilidad de nuestra

empresa a dichas fuerzas.

1.3. ANALISIS DE LA DEMANDA

Este proceso de investigación nos permite identificar la demanda actual y la probable en el futuro. Cuando no existe una línea de base o antecedentes previos sobre el comportamiento de la demanda la incertidumbre es mayor y el cuidado en el levante de la información es de crucial importancia.

1.4. ANALISIS DE LA OFERTA

Este proceso es eminentemente descriptivo ya que la oferta mayormente esta en función de la demanda o el probable nicho para la colocación del producto. Este análisis es fundamental para el proveedor en su objetivo de abastecer el mercado.

1.5. METODO CUANTITATIVO DE RECOLECCION DE DATOS

Existen diferentes métodos donde se establece una comunicación directa con los posibles consumidores. Los datos o información buscada se consiguen consultando a estas personas sobre aspectos ordenados en un cuestionario. Los medios por los que se realiza esta comunicación pueden ser entrevistas por correo, entrevista telefónica, entrevista personal, paneles.

- Entrevista por correo: Se selecciona una muestra de personas y se

les envía por correo regular un cuestionario para que luego sea devuelto por la misma vía. El cuestionario siempre debe ir con una carta explicando al entrevistado el objetivo. Esto es muy económico, permite hacer estudios a nivel nacional y llega a un gran número de público.

- Entrevista telefónica: Preferentemente se usa este método para medir el nivel de audiencia de las radios y canales de televisión y generalmente son para preguntas acerca de variados programas. Este método nos proporciona resultados a mayor rapidez y se considera uno de los métodos más económicos y sólo se hacen a personas que tienen teléfonos.
- Entrevista personal: Este procedimiento es el más utilizado en estos tiempos porque nos permite obtener mejores resultados y consiste en dar un cuestionario bien estructurado con preguntas cerradas, abiertas o también puede ser una combinación de ambas. Este método nos proporciona más información que ningún otro método, se puede combinar con la observación, nos permite hacer una entrevista más flexible ya que el entrevistador puede guiar la conversación y pedir más explicación al entrevistado si es que la respuesta no ha sido satisfactoria. También se puede utilizar material gráfico, fotos, para que tenga mejor captación de la idea y también el entrevistado puede proporcionar más información por cada tema. Este método es sumamente costoso y es un poco lento.
- Paneles: Formación de grupos y personas, hogares o establecimientos que pueden entrevistarse y que sus elementos son los mismos con el propósito de medir variables que cambian a través del tiempo. Pueden ser del consumidor, internos, externos, de establecimientos.

CAPITULO II

ANTECEDENTES

2.1. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

La empresa agropecuaria es una granja que produce cuy para consumo nacional y los miembros de la empresa son una familia que inició sus operaciones hace 3 años, con buena aceptación del mercado local de Lima.

La exportación de cuyes es una buena oportunidad para llegar a los mercados de Estados Unidos, sobre todo en la ciudad de Miami donde se concentran los restaurantes que pueden ofrecer este producto en todas sus variantes.

La posición actual de la empresa resulta de la combinación de experiencia empresarial, conocimiento del sector productivo agropecuario referido al cuy y la preparación académica de sus fundadores así como los valores que los distinguen, entre los cuales tenemos su dinamismo, apertura al aprendizaje y la eficiencia.

El trabajo presente se ocupará de la unidad de negocios del cuy. La empresa agropecuaria está ubicada en el distrito de Pachacamac,

Lima. Actualmente la empresa se encuentra produciendo para el mercado nacional y con la disposición de iniciar su participación en el proceso de comercialización de carne congelada de cuy al mercado norteamericano.

EL CUY

El cuy es un animal mamífero roedor originario de la zona Andina del Perú, como también del Ecuador, Colombia y Bolivia. Pertenece a la familia Caviidae, orden Rodentia, género Cavia y especie Cavia Porcellus. Al cuy también se le conoce como cobayo, conejillo de Indias, cuye, aca, huanco, curi, Guinea pig entre otras denominaciones. Su crianza es muy difundida en Perú, siendo su alimentación a base de forrajes. El Perú es el primer país productor y consumidor de su carne a nivel mundial.

SELECCION DE LA RAZA

El cuy constituye un elemento cultural intrínseco y, por lo tanto, indelible del proceso histórico de la sociedad andina. En el mercado de desarrollo de la sociedad pre inca o incaica, su explotación alcanzó un alto grado de progreso tecnológico.

TIPOS DE CUYES⁽¹⁷⁾

Los cuyes se han clasificado por tipos, basándose en su conformación del cuerpo y pelaje.

Por su Conformación:

Tipo A.- Corresponde a cuyes mejorados, de conformación física semejante a un paralelepípedo, presenta formas redondeadas, cabeza corta, con gran desarrollo muscular, tienen buena conversión alimenticia y de temperamento tranquilo por lo que es considerado un clásico productor de carne.

Tipo B.- Corresponden a los cuyes de forma angulosa, cabeza larga, escaso desarrollo muscular y muy nervioso. Son de temperamento alterado por lo que se hace difícil su manejo.

Los animales de tipo A son mejores en el incremento de peso en un 30% a los del tipo B hasta la edad de comercialización.

Por su Pelaje:

Tipo 1 : Denominado Inglés, es de pelo corto y pegado a lo largo del cuerpo; es el más difundido y es el mejor cuy peruano productor de carne. Puede o no tener remolino en la cabeza. Es de colores simples claros, oscuros o combinados.

Tipo 2 : Conocido también como Abisinio, es de pelo corto que forma rosetas a lo largo del cuerpo mostrando un pelaje irregular, es menos precoz. Está presente en las poblaciones criollas; existen de diversos colores. No es una población dominante; por lo general está cruzada con otros tipos, y se pierde la casta fácilmente.

Tipo 3 : También lo llaman lanoso, su pelo largo y lacio. No es buen productor de carne y está poco difundido. La demanda de este tipo se debe a su hermoso aspecto. Es muy solicitado por la belleza que posee su pelaje y es usado generalmente como mascota.

Tipo 4 : Se le conoce también como Merino, su pelo es corto y erizado, pero al nacimiento presenta pelo ensortijado. La forma de la cabeza y del cuerpo es redondeada. Es de tamaño medio y de carne muy agradable y sabrosa. Tiene abundante infiltración de grasa muscular.

Por Genotipos^{(9) (15)}:

En los países andinos se encuentra dos genotipos de cuyes: el criollo y el mejorado.

El criollo, denominado también nativo, es un animal pequeño muy rústico debido a su aclimatación al medio, poco exigente en cuanto a la calidad de su alimento, que se desarrolla bien en condiciones adversas de clima y alimentación. Criado técnicamente mejora su productividad; tiene un buen comportamiento productivo al ser cruzado con cuyes mejorados de líneas precoces. Es criado principalmente en el sistema familiar, su rendimiento productivo es bajo y es poco precoz.

El mejorado, es el cuy criollo sometido a un proceso de mejoramiento genético. Es precoz por efecto de la selección. En los países andinos es conocido como peruano.



Línea Perú: Seleccionada por su precocidad; a las nueve semanas alcanza su peso de comercialización; puede presentar un índice de conversión alimentaria de 3,81 si los animales son alimentados en condiciones óptimas; su proliferación promedio es de 2,8 crías por parto. Son de pelaje tipo 1, de color alazán (rojo) puro o combinado con blanco



Línea Inti: Seleccionada por su precocidad corregida por el número de crías nacidas, es la que mejor se adapta a nivel de productores logrando los más altos índices de sobrevivencia. Alcanza en promedio un peso de 800g a las diez semanas de edad, con una proliferación de 3,2 crías por parto. Predomina en el pelaje el color bayo (amarillo) entero o combinado con el blanco.



Línea Andina: Seleccionada por ser prolífico (3,9 crías por parto); obtiene un mayor número de crías por unidad de tiempo, como consecuencia del aprovechamiento de su mayor frecuencia de presentación de celo post parto (84%) en comparación con otras líneas. Son mayormente de color blanco.

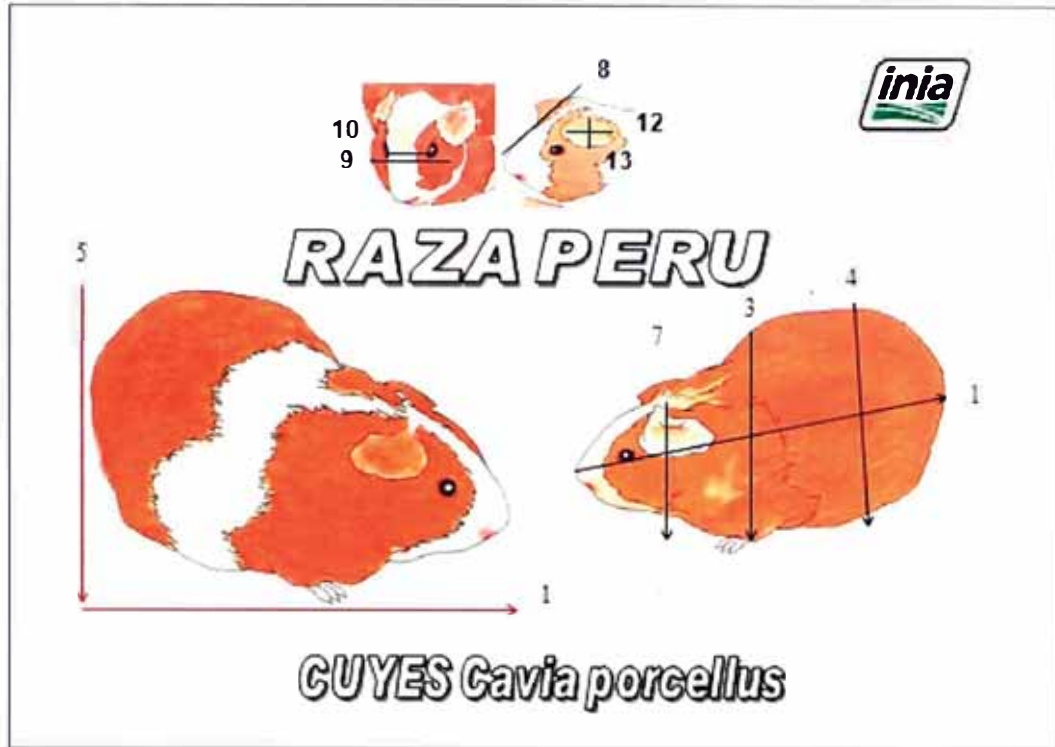
La raza seleccionada para este informe es la Línea Perú.

Cuy Raza Perú⁽⁴⁾ (16)

Esta raza Perú es el resultado de 30 años de investigaciones del Instituto Nacional de Investigación y Extensión Agraria (INIA), con mejoras en las áreas de genética, nutrición, alimentación y manejo. Este cuy es de alta productividad, precoz y goza de excelente calidad.

- Origen: Estos cuyes, provienen de ecotipos muestreados en la sierra norte del país, por medio de una selección en base a peso vivo individual. Mediante todo un estudio de mejoramiento genético se formó esta raza precoz. Es originaria de Cajamarca, desarrollada en al costa central a una altitud de 250 m.s.n.m.
- Adaptación: La raza Perú ha demostrado su adaptación a los ecosistemas de costa y sierra, desde el nivel del mar hasta altitudes de 3500 m.s.n.m.
- Descripción: La raza Perú es una raza con desarrollo muscular muy marcado, es precoz, eficiente convertidora de alimento y pesado. La capa tiene un color de alazán con blanco, puede también ser combinado o fajado, por su pelo liso pertenece al Tipo 1. Este cuy puede o no tener remolino en la cabeza, con orejas caídas, ojos negros aunque existen ejemplares con ojos rojos.

Véase anexo 5.



Cortesía INIA



MEDIDAS DE LA CABEZA

Distancia entre ojos (cantus interno).	cm	3.62	3.42
Ancho de cabeza (a nivel del cantus externo).	cm	8.68	7.08
Largo de cabeza (desde la cresta occipital hasta la punta de la nariz).	cm	10.00	9.50
Ancho de punta de nariz – hocico (distancia entre el labio superior y la punta de la nariz).	cm	3.25	2.98
Largo de oreja (extendida).	cm	5.16	4.61
Ancho de oreja (desde la base del cartilago auricular hasta la el borde externo).	cm	3.33	2.88



Cortesía INIA

PROCESO DE PRODUCCION DE LA CARNE CONGELADA DE CUY

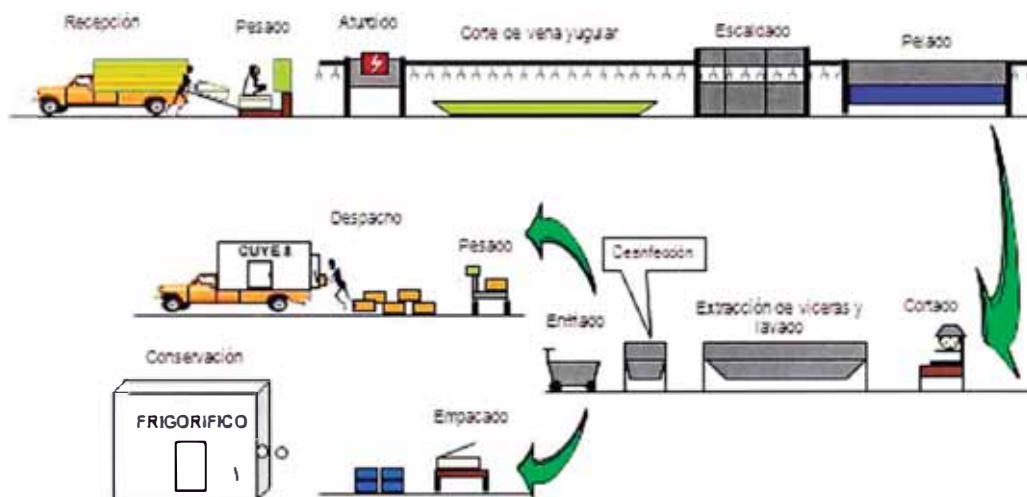
La carne de cuy se obtiene a partir del beneficio del cuy criado en galpones con pozas en las cuales se cuentan de entre 6 y 10 reproductoras y un macho. Se deben tener cuidados específicos y especiales en la crianza como por ejemplo la temperatura y el grado de humedad. Los mejores meses para un alto rendimiento en la reproducción es durante el invierno, ya que el cuy tiene mayor tolerancia al frío que al calor. Otras variables a tener en cuenta del producto del cuy es la línea genética, raza, alimentación, modalidad de crianza, destete, sexaje y engorde. Factores a que contribuyen que se obtenga un buen producto.

Existe un proceso denominado “saca” que consiste en la separación de los cuyes con 2 meses y medio a 3 meses de edad que logren un peso vivo de 1,200 gramos. Es de mucho cuidado la separación y selección

de los futuros reproductores en la saca, ellos cumplen ciertos requisitos que los hacen únicos en su papel de padrillos que luego de los cuidados correspondientes inician su labor de empadre a los 4 o 5 meses de edad y durante un año.

El beneficio consiste en el sacrificio de cada ejemplar mediante un proceso de privación de alimentos 4 o 5 horas antes, un posterior adormecimiento y degolle mediante corte preciso para el desangrado sin separación de la cabeza. Luego se elimina el pelaje mediante el proceso de inmersión a temperatura específica del agua por 10 a 15 segundos y con un manipuleo rápido para evitar el enfriamiento ya que la extracción del pelo se dificulta.

Diagrama de flujo del proceso de beneficiado de cuyes



Cortesía INIA

Luego se procede al eviscerado que se realiza mediante corte de manera longitudinal. El objetivo es la eliminación de todas las vísceras

excepto el corazón, pulmones, hígado y riñón. Luego se procede al lavado minucioso, y de acuerdo al destino se procede al oreado por 1 o 2 horas.



Cortesía INIA

Oreado

La carne fresca del cuy sale a temperatura ambiente. Luego del oreado (si fuese necesario) se procede a la selección mediante la inspección visual de la carcaza y el pesaje respectivo para proceder a determinar su destino.



Cortesía INIA

Ejemplar de carcaza con manchas, no aceptada para exportación.

Si es para exportación se procede a su envasado, empaque y embalaje. Si es para el mercado interno o se refrigera mediante capas de hielo seco en coolers o cámaras o se envasa en bolsas de polietileno o fuentes estandarizadas. Se debe considerar que de la saca inicial, aproximadamente un 20% alcanza los estándares de exportación en las circunstancias actuales.

Se culmina el proceso almacenando la carne congelada en cajas de 10 unidades en lugares asépticos, libres de olores y a temperatura de congelamiento constante. (-18 ° C)

Se exporta por vía aérea a través del aeropuerto internacional Jorge Chávez del Callao. En caso de alcanzar grandes cantidades como 15,000 unidades en un embarque se utilizarían container refrigerados en viaje por mar, lo que reducirían los costos significativamente.

2.1.1. ANALISIS FODA

FORTALEZAS

- Bajo costos de producción, no requiere de gran infraestructura para la crianza.
- Rápida reproducción del cuy, de 2 a 3 meses es un producto vendible.
- La empresa cuenta con asesoramiento de dos instituciones de prestigio internacional que hacen investigaciones a nivel genético y nutricional del cuy, como son el INIA (Instituto Nacional de Investigación Agraria) y la UNA (Universidad Nacional Agraria de la Molina) respectivamente.
- Producto con alto valor nutritivo, la carne del cuy es rica en

proteínas, contiene también minerales y vitaminas

- La facilidad de atención directa a los potenciales clientes en USA .

DEBILIDADES

- La falta de producción del cuy a escala, para poder obtenerlo a menor costo para exportación.
- La falta de un patrón o proceso estándar en la crianza del cuy, cada centro de crianza emplea sus mejores técnicas y el producto no siempre es de calidad o uniforme.
- El desconocimiento del proceso exportador de la carne congelada del cuy.
- El maltrato del producto en el aforo físico en aduana.
- La falta de una cultura exportadora en los involucrados en la unidad de negocios.

OPORTUNIDADES

- Tenemos un mercado seguro que es la colonia latina en U.S.A., primordialmente peruanos, ecuatorianos y bolivianos, sumado a que en las últimas estadísticas de consumo aparecen los mexicanos en los Estados Unidos
- La disponibilidad de infraestructura agropecuaria en Perú que recibe el apoyo del MINAG, siendo Perú primer productor de cuy en el mundo
- Los bajos costos de capacitación para la mano de obra
- La accesibilidad a los servicios veterinarios, beneficio, empaque y embalaje.
- Es un mercado emergente, la ventaja es que es un mercado que está iniciándose, se están identificando las necesidades

del consumidor tanto latino como centro americano.

- Dada la aparición de enfermedades mundiales como la de "Las vacas Locas" y "La gripe aviar", el consumo de carnes sin riesgo o "limpias" se perfila prometedor y en aumento.

AMENAZAS

- Un pobre sistema de comercialización del cuy por los procedimientos y trámites de Aduanas ineficientes que ocasionan demoras en la salida del país.
- La pérdida de la producción por un deficiente control de enfermedades del cuy y manejo reproductivo y de alimentación.
- La dificultad en el aseguramiento de la calidad en los procesos de reproducción y crianza del cuy.
- La posible introducción de grupos económicos fuertes en la unidad de negocios del cuy.
- El posible desabastecimiento de carne fresca al proceso exportador por no cumplir los requisitos y certificaciones para la exportación.
- La incipiente crianza del cuy detectada en los Estados Unidos específicamente en Okeechobee al norte de Miami.

2.1.2. ANALISIS DEL SECTOR MEDIANTE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

A continuación analizaremos el sector desde el punto de vista de la Unidad de Negocios de la Carne de Cuy bajo el enfoque de las 5 fuerzas competitivas de Porter.

LA RIVALIDAD ENTRE LAS FIRMAS EXISTENTES

La carne de cuy congelada relativamente es nueva y no tiene por ello un proceso normalizado estándar y por lo tanto existen pocas empresas en nuestro país en el rubro exportación. Sin embargo tenemos que el 95 % de la producción se encuentra en el sistema de crianza familiar y solo el 5% restante son criados en un sistema comercial y familiar-comercial⁽¹⁴⁾.

En la última Expo Comida Latina realizada en la ciudad de Nueva York entre el 14 y 15 de Noviembre 2006 ninguna empresa peruana estuvo presente. Sólo Prompex, organismo del gobierno central y dependiente del Mincetur, colocó un stand ofreciendo platos típicos de nuestro país.⁽¹⁴⁾

Los principales competidores en la exportación de carne son Ecuador, Colombia y Bolivia que no sólo la exportan a EE.UU., sino también a Europa y Asia.

El mercado internacional para la carne del cuy es un mercado con mucha dificultad de acceso, sobre todo para pequeños productores en forma individual, es un mercado que lo manejan personas que ya han exportado antes otros productos o que tienen el suficiente respaldo económico para afrontar los gastos que implica el realizar una exportación.⁽¹⁰⁾

Los empresarios avícolas y pecuarios están invirtiendo en crianza de cuyes en Huaral con galpones de 10,000 madres. Existe un proyecto familiar en Huacho.

ADEX⁽¹⁶⁾, la Asociación de Exportadores, dio a conocer que entre Enero a Octubre del 2006 se exportaron US\$ 48,047.00.

Se estima que en EE.UU. hay alrededor de un millón de peruanos y 700, 000 ecuatorianos, mercado potencial para el consumo de cuy. El monto es 26 % menor al del período similar del 2005 cuando los envíos ascendieron a US\$ 65,112.00.

ADEX⁽¹⁶⁾ manifestó que las empresas exportadoras fueron 5:

- The Green Farmer, US\$ 32,928.00 ó 69% de los envíos.
- Servicios Generales del Sur, US\$ 5,677.00 ó 12% de lo exportado.
- Andes Enterprises SAC, US\$ 4,023.00 ó 8%.
- Keru Fish EIRL, US\$ 3,130.00 ó 7%.
- Jacks Corp. SAC, US\$ 2,289.00 ó 5%.

Nuevos distribuidores (fuente personal en Miami 2006-07)

- Peru Food.
- Sea DU West Corp.

LA AMENAZA DE LA ENTRADA DE NUEVAS FIRMAS

Los productores de cuy del Valle del Mantaro estudian la posibilidad de exportar 230 mil ejemplares al mes para cubrir la demanda de pedidos hechos a la empresa Agrocap SRL. Agrocap trabaja desde el 2001 en que empezó con 1,100 cuyes y a diciembre del 2006 produce 45,000 al año.

Ante la perspectiva de un mercado potencial y de gran expansión, el riesgo de la aparición de nuevas firmas en el

negocio es real y latente. Existen en el país empresas con experiencia en la exportación de productos agrícolas y agropecuarios que actualmente exportan en pequeña escala la carne de cuy aprovechando el conocimiento del proceso y trámite de exportación. Estas empresas no son productoras, se abastecen a través de acopiadores o compran directamente.

En los últimos 3 años, 2 intentos medianos o grandes, como quiera verse, privados han fracasado uno por la falta de experiencia en la crianza y de la mala administración (5,000 madres) y otro por su reconocimiento de falta de calidad e infraestructura adecuada para el beneficio (10,000). Este segundo caso llegó inclusive a exportar.

El Grupo Romero, el más fuerte grupo económico en el Perú y que tiene el liderazgo en la comercialización de alimentos en el Perú y lidera la exportación en ese rubro a los EE.UU. (Alacena), tiene a Green Farmer que en el año 2006 exportó aproximadamente el 70 % de carne congelada de cuy. Su tamaño y peso económico hacen una barrera para los nuevos participantes en el mercado.

El Grupo San Fernando, también podría tener alta probabilidad de ingresar a la crianza del cuy de manera tecnificada y masiva dado su éxito en la introducción de la carne de pollo al mercado japonés, así como su experiencia en la crianza y producción de carne de cerdo. este grupo estaría considerando su ingreso por el riesgo de verse afectado por las consecuencias de la gripe aviar en el mundo.

LA AMENAZA DE PRODUCTOS SUBSTITUTOS

En el caso de la carne del cuy, la amenaza es poco probable. Ante la aparición hace unos años de enfermedades en las carnes de vacuno y hace muy poco a la carne de aves y que en las últimas semanas se ha detectado la contaminación de la gripe aviar a los pavos, es la carne de cuy la que se convierte en sustituto de ellas creando un mercado con mayor potencial.

El consumo de la carne del cuy es muy específico. No es de consumo masivo, sino de cierto nicho ubicado en la población latina en los Estados Unidos, y si algo pudiera sustituir al cuy en su consumo recordatorio de la tierra originaria serían otras carnes andinas como el charqui o la chalona que son variedades de carne de llama, alpaca, cerdo o carne bovina o vacuna deshidratadas al sol.

Estas posibilidades del consumo de carne deshidratada al sol como sustituto de la carne del cuy encuentran su dificultad en la preparación de las mismas. La carne deshidratada es consumida preferiblemente en sopas, algo que no sucede con el cuy. El consumo de cuy es frito en las tierras andinas, mientras los latinos en EE.UU. la consumen mayormente a la parrilla producto de la costumbre americana del BBQ, al horno y también frita.

Otra posibilidad de productos sustitutos a la carne de cuy podría ser la de cerdo en su forma de "Chicharrón". La probabilidad también es poca, ya que en la población latina en EE.UU. se encuentra la carne de cerdo con mucha facilidad y

dicho sea de paso de muy buena calidad y presentación. Además el consumo de chicharrón es mayormente consumido por la población latina costeña en el Perú, siendo el cuy consumida por la gente de la sierra o alto andinas.

EL PODER DE REGATEO O DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES

En el Perú la situación que se da con los compradores, que son los que exportan, es de suma exigencia sobre la carcaza y su conservación. Las carcazas que exigen son grandes y con buena proporción de carne cuya venta en el mercado interno es difícil ya que su precio lo hace inalcanzable para el consumidor habitual que esta acostumbrado a pagar un precio por un cuy pequeño de aproximadamente 500 o 600 gramos. Aunque todavía el cuy se comercializa por unidad, hay poder de diferenciación sobre el tamaño que se clasifican entre pequeños, medianos y grandes cuyos precios pueden ser 10, 14 y 18 soles respectivamente.

Solo los exportadores pueden pagar aproximadamente 6 dólares americanos por cada carcaza grande de aproximadamente 900 gramos de peso, de piel color blanca o rosada, sin ninguna cicatriz ni herida en la piel, sin lunares o huella de enfermedad epidérmica. Se aceptan cuyes con las orejas rasgadas o de "serrucho" causadas por las peleas, si es que el pedido a atender es carcaza sin cabeza.

Estas condiciones dan poder de compra a los exportadores que cuentan con el dinero ya que pagan al contado, pero al mismo

tiempo se quedan con frustración ya que no cuentan con la cantidad suficiente para completar sus pedidos por parte de sus proveedores que ven rechazados en un promedio del 20 a 30 % sus productos "de exportación" presentados al comprador.

Lo descrito a desencadenado una "guerra" entre los compradores por conseguir los mejores ejemplares de los pocos productores. Las noticias y los comentarios en el mercado hablan de intentos de inversión privada de los productores para generar asociaciones de microcriadores y capacitación de los mismos, algo que ya se ha iniciado con algunos organismos no gubernamentales u ONG's que van trabajando con ciertos grupos de microcriadores en comunidades campesinas en el interior del país.

EL PODER DE REGATEO O DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

En la actualidad, dadas las condiciones, el poder de regateo de los proveedores es prácticamente inexistente. Se encuentran en una dependencia ante los compradores que deciden que y cuanto pagar. Los actuales proveedores son gente de poco poder económico y sus necesidades son grandes por lo que aceptan precios inconvenientes y no pueden negarse a vender ya que si canalizan esa producción "de exportación" al mercado interno seria muy difícil su comercialización por el tamaño de la unidad y el precio que se tendría que pagar por ella.

El problema de los proveedores pasa por que la producción "exportable" que consigue es de solo el 20 % de la saca,

debiendo canalizar el 80% restante a la venta interna, lo que sumado al trato de los compradores los desalienta en el propósito de una visión comercial hacia el exterior. De ese 20% "exportable" todavía se tiene que quedar con un 20 o 30 % rechazado en la selección para la exportación propiamente dicha, lo que agrava más el problema.

El productor se ve realmente desalentado de proveer ante esta situación y prefiere la venta de sus camadas de mes y medio o 2 meses a los malleros que los venden en los mercados populares como los de Caquetá, La Parada, Mercado Central, Pocitos y otros.

2.2. DIAGNOSTICO FUNCIONAL.

2.2.1. PRODUCTO

Modalidad:

- Cuy congelado y empacado al vacío.
- Producto obtenido a partir de cuy de raza "Perú", pelado, eviscerado y empacado al vacío



Peso :

- Peso Promedio de carne congelada 850grs para exportación.

Descripción arancelaria : Las demás carnes y despojos comestibles, frescos, refrigerados o congelados.

- Partida Arancelaria: 0208900000 (Se está considerando esta partida por ser un producto congelado, ya que no hay uno específico del cuy)

País Destino: Estados Unidos

COMPOSICION Y VALOR NUTRITIVO DE LA CARNE DE CUY

La carne del cuy es rica en proteínas, contiene también minerales y vitaminas. El contenido de grasas aumenta con el engorde. La carne de cuy puede contribuir a cubrir los requerimientos de proteínas animales de la familia. Su aporte de hierro es importante, particularmente en la alimentación de niños y madres.

	AGUA	PROTEINA	GRASA	MINERALES
Cuy	70.6	20.3	7.8	0.8
Pollo	70.2	18.3	9.3	1.0
Vacuno	58.0	17.5	21.8	1.0
Oveja	50.6	16.4	31.1	1.0
Cerdo	46.8	14.5	37.3	0.7

Fuente ⁽¹⁶⁾

Composición de la carne en porcentajes

RENDIMIENTO PROMEDIO DE LA CARNE

El rendimiento promedio de carcaza es de 75%. El 35% restante involucra las vísceras (26, 5%), pelos (5,5%) y sangre (3,0%).



Carcaza de cuy

CARACTERISTICAS PRODUCTIVAS DEL CUY

A continuación figuran los índices zootécnicos más importantes del cuy:

Fertilidad	98%
Número de crías promedio	2 a 3 crías/parto
Número de partos por año	4 a 5
Período de gestación	67 días
Gestaciones post partum	54. 55%
Peso promedio al nacimiento	176 g
Peso promedio al destete (14 días)	326 g
Peso promedio a los 56 días en machos	1,041 g

2.2.2. CLIENTES

Colonia latina en Miami (Florida, U.S.A.) de peruanos, ecuatorianos, bolivianos y mexicanos

Clientes al Detallistas: Restaurantes

Clientes Final: Consumidor

2.2.3. PROVEEDORES

La empresa agropecuaria de Lima está en Pachacamac. La empresa cumple con los estándares de calidad de exportación a USA para que el producto no sea rechazado. Estos pueden ser granjas o huertos o asociaciones ya integradas que son un conjunto de criadores de cuyes.

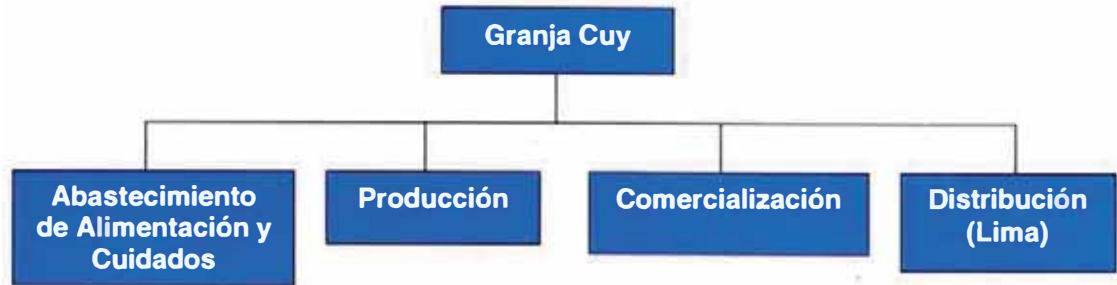
Deben tener capacidad para la atención de pedidos, ante un incremento de la demanda del mercado objetivo.

2.2.4. ORGANIZACION DE LA EMPRESA

La empresa de la Granja cuenta con la administración del propio dueño y tiene la unidad de negocios del cuy como única y principal actividad. Se ubica en la categoría de huerto o granja familiar en la cual se han dividido las actividades según el proceso de producción del cuy; es una organización plana puesto que no se tiene mucho personal, todos reportan al dueño de la empresa y además tiene un asistente que controla los gastos e ingresos de la misma.

La producción mensual es de 3000 cuyes al mes de los cuales 800 son para exportar a Estados Unidos y el resto para

consumo nacional.



En la ciudad de Miami, se encuentra la empresa distribuidora. La empresa cuenta con 2 accionistas y dos empleados, es una compañía norteamericana que se dedica a la importación y comercialización de diferentes productos en el mercado internacional, como Choclo entero, Ají amarillo, Rocoto, Cancha, Cuy y otros más. La distribuidora esta ubicada en el NW de Miami, en la zona FL 33166 (ver Anexo 3, mapa de Florida, Miami) , Estados Unidos y tiene una oficina en Jesús María, Lima, Perú .Todos los productos que brinda esta compañía son de alta calidad y cuenta con todas las garantías para el buen consumo. La misión de esta empresa es ofrecer al mercado internacional productos con un alto valor agregado y de buena calidad, superando las expectativas y estándares de sus clientes. La visión de la compañía es buscar mejorar la calidad de vida de las personas a través de productos con alto valor alimenticio, rico en vitaminas y minerales extraídos del territorio peruano y trasladado a las mesas de los comensales en cualquier parte de Estados Unidos.

En este caso, el producto que está en estudio es el cuy. La

organización es eminentemente horizontal lo que facilita la comunicación y la creación de sinergias entre las diferentes áreas del negocio sobre todo con el apoyo de las TICs.

2.2.5. PROCESOS

Los procesos se distribuyen tanto para Lima, y Miami.

Lima

- Proceso de Crianza : Producción de cuyes vivos. Granja
- Proceso de Acopio : Producción de carne congelada
- Beneficiados (matanza del cuy)
- Empaquetado (envasado al vacío)
- Embalaje (empaquetado en cajas, cada una de 12 unidades)
- Proceso de distribución de la carne congelada: Transporte aéreo

Miami

- Proceso de Distribución: Reparto a los clientes en el Mercado de destino.

PROCESO DE COMERCIALIZACION DE LA CARNE CONGELADA DE CUY A MIAMI



Cuadro creado en base al curso "Crianza de cuyes" ⁽¹⁶⁾

CAPITULO III

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema es que existe una demanda insatisfecha para el consumo de cuy en el exterior y la dificultad de llegar al consumidor final a través de los restaurantes de Miami.

Existe un cuello de botella para los productores locales que venden a EEUU. Según la empresa "Andes Enterprise", estimó que la salida del país del cuy demora entre 8 a 9 horas debido a los diversos trámites para la salida. Lo que hace que el costo se incremente y sea menos competitivo.

Falta de capacitación a los criadores de cuyes para obtener un buen producto con calidad y no sea rechazado.

"El problema principal se centra en cómo debo llegar al mercado de EEUU el producto del cuy de Lima, es beneficioso realmente este producto, frente a los costos que se va a asumir, y cómo llego a los restaurantes"

3.2. ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Con el fin de intervenir mediante el diseño de una estrategia en la unidad de negocios de carne de cuy, las alternativas posibles las podemos clasificar:

- El acopio y posterior venta a las empresas exportadoras, que implica comprar a los diferentes criaderos de cuyes y ofrecer el producto a las empresas exportadoras.
- La creación de una granja tecnificada y la exportación mediante la tercerización. Se tiene que construir una granja con toda la infraestructura adecuada para obtener un producto de calidad y contratar a los comercializadores para que ofrezcan el producto en Miami.
- Aplicar la Estrategia de Integración Vertical, que la empresa que produce los cuyes complemente su proceso de comercialización de exportación con una empresa que esté en Miami y sean ellos los distribuidores a los clientes.

3.3. METODOLOGIA DE SOLUCION

3.3.1. PARA LA DEMANDA DEL PRODUCTO

Se identificará el Mercado en nuestra área de comercialización que es EEUU, específicamente la ciudad de Miami.

3.3.2. PARA LA OFERTA DEL PRODUCTO

Se identificará la capacidad del proveedor para abastecer el

mercado.

3.4. TOMA DE DECISIONES:

Tomando la alternativa 3 como solución, la Estrategia Vertical se complementaría el proceso de comercialización de cuyes en Miami, pues es una estrategia hacia adelante. Busca asociarse con la empresa que está en Miami, que cuenta con los canales de distribución y los clientes son restaurantes ya contactados y con previa coordinación de la cantidad por cada uno (ver encuesta, anexo 1) y la fijación de los precios a vender.

Estos precios se han calculado en base a los costos que implica llevarlos de Lima a Miami con el margen de ganancia.

La alternativa 2 implica una inversión mayor puesto que se opta por la creación de la granja.

La alternativa 1 implica que diferentes proveedores no cumplan con los requisitos necesarios para que el producto sea de exportación y de calidad.

3.5. ESTRATEGIAS ADOPTADAS

3.5.1. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

El producto del cuy para exportación debe ser:

- Cuy congelado y empacado, en cajas con dimensiones de 35

cm. de ancho por 35 cm. de largo por 40 cm. de alto, la misma deberá contener congelado 12 cuyes.

- Producto obtenido a partir del cuy de raza "Perú", pelado, eviscerado y empacado al vacío.
- Peso promedio de 850 gr.

Requisitos del mercado estadounidense:

- Existe un minucioso control de la calidad del producto.
- La presentación del producto es importante, en fundas de polietileno, un buen sellado, el contenido alimenticio y el nombre del producto en inglés, el peso del producto debe estar marcado en las fundas y también tienen que cumplir el buen pesaje (existen multas al no cumplir con esta norma).

3.5.2. ANALISIS DE LA DEMANDA

La demanda del Cuy esta centrada al cuy de raza "Perú", pelado, eviscerado y empacado al vacío. Su presentación puede ser con cabeza o sin cabeza, también con corte abierto o corte cerrado.

El consumidor identificado es el perteneciente a la comunidad latina en la ciudad de Miami. Esta población que emigra hacia los Estados Unidos, así como su descendencia, mantienen parte de sus costumbres y tradiciones lo cual influye en sus hábitos de consumo y sus preferencias alimenticias. Estas personas constituyen un nicho de mercado que tiene necesidades diferentes a la mayoría de los consumidores.

Un aspecto que se debe de tener en cuenta, es que los hijos de los inmigrantes latinos son menos afectos al consumo tradicional del cuy, esto por la pérdida de la costumbre y nuevos hábitos que adquiere.

Recientemente han aparecido en las estadísticas el consumo de la carne del cuy por los mexicanos, algo que hace vislumbrar una posibilidad de crecimiento de la demanda.

PERFIL DEL CONSUMIDOR HISPANO

El consumidor hispano mantiene ciertas costumbres y hábitos similares en grupos específicos, mientras que en otros tienen diferencias marcadas que crean algunos nichos de mercado.

Este consumidor demanda carne de res en su presentación "bistec" y carne de cerdo. En su elección de compra influye mucho el lenguaje familiar y cercano. Son consumidores leales al idioma en el etiquetado, anuncios publicitarios y trato por lo que dan un margen a las empresas interesadas en este mercado.

Otra característica de este consumidor es que prepara los alimentos en casa, pero debido al proceso de asimilación con la cultura norteamericana, va prefiriendo la comida lista y sazonada pero al mismo tiempo con el sabor de la comida hecha en casa.

Este consumidor mantiene la costumbre de las reuniones ya sean de carácter familiar o costumbrista.

Es importante notar que el consumo esta orientado también a las marcas familiares o de origen. En el caso peruano la fidelidad a la bebida gaseosa “Inca Kola” es un ejemplo notable. Es importante señalar también que la mayor proporción de gastos esta orientado hacia los alimentos.

Las razones antes mencionadas nos permiten vislumbrar que el mercado para la carne de cuy seguirá en franco crecimiento en los Estados Unidos.

3.5.3. ANALISIS DE LA OFERTA

Como se ha mencionado anteriormente, tenemos en esta unidad de negocios algo muy peculiar. Tenemos una demanda insatisfecha en el mercado norteamericano (Miami) que la empresa exportadora desea satisfacer. Al mismo tiempo esta empresa exportadora para cubrir esa demanda externa paga altos precios a los productores o intermediarios que les provean de cuyes que cumplan las exigencias de peso, tamaño y presentación, cosa que no pueden lograr. En la actualidad se ofrecen hasta US\$ 6.00 por carcaza exportable de un peso de 850 grs. más-menos 50 grs.

Con respecto a la oferta podemos ver que tenemos una alta producción de carne de cuy, el 95% es criado en forma familiar-artesanal y el 5% en forma comercial intentando ser tecnificada. Es ese 5% que provee la oferta exportable. Ahora se debe tener en cuenta que sólo el 20% de esa producción comercial estaría en condiciones de cumplir los requisitos para exportación. La empresa Andes Enterprises SAC, tercera exportadora en el

2006, presenta dificultades serias para poder cumplir con los pedidos que recibe desde EEUU. En la investigación con esta empresa se dio el caso que de 48 productores de Arequipa que hacían una población de 25,000 cuyes, sólo 3 lograron proveerla de 600 cuyes con los requisitos de exportación. Esto ha motivado a la empresa al trabajo solo con galpones tecnificados que aspiren a una crianza de mínimo 5,000 madres que representan 15,000 ejemplares. De ese tipo solo hay 8 en Lima, además de 2 con 15,000 madres.

Con respecto de ese otro 95% de los cuyes producidos en forma artesanal se detecta que ya se venden en el mercado interno donde se paga en promedio US\$ 3.00 dólares la carcaza con un peso de entre 500 a 600 grs.

Nuestro país es el mayor productor de carne de cuy en el mundo. Se benefician alrededor de 65 millones de cuyes al año producidos por una población más o menos estable de 22 millones de cuyes de los cuales aproximadamente 7 millones son madres en reproducción constante. La población de cuyes en el Perú se distribuye de la siguiente manera:

DEPARTAMENTO	CUYES
Ancash	779,239.00
Apurímac	445,590.00
Cajamarca	1,137,060.00
Cuzco	830,524.00
Huánuco	555,230.00
Junín	674,616.00
La Libertad	475,055.00
Lima	325,670.00
TOTAL	5,222,984.00

Fuente: Ministerio de Agricultura - OIA

Ahora, si hacemos un estimado, de esos 5,222,984 cuyes, sólo el 5% es de comercialización, o sea aproximadamente 250,000 de los cuales sólo el 20% llega a la condición de exportables es decir que solo están en condición de ser exportados alrededor de 50,000 cuyes al año solo en el Perú.

Durante el 2006 se exportaron alrededor de 12,000 cuyes entre Perú y Ecuador lo que nos dice de una deficiente capacidad de acopio y distorsiones en la canalización de la producción de los micro-criadores. Es de remarcar que estos 12,000 cuyes exportados fueron mayormente para los mercados de Nueva York y Nueva Jersey.

3.5.4. ANALISIS DE LA COMPETENCIA

El competidor más fuerte es Ecuador y le sigue Bolivia. Los proveedores que abastecen a Ecuador son los criaderos de la zona y parte de criaderos de Cajamarca, estos son los competidores a nivel de Latinoamérica.

A nivel de EEUU existen empresas que importan cuyes de diferentes países latinos, estos son los siguientes:

- The Green Farmer S.A.C USA
- Andes Enterprises SAC USA
- Exportron Foods Products USA
- Casandra Productions

3.5.5. DEMANDA PARA EL PRODUCTO

La demanda de la carne congelada de cuy es la de la población

mayormente ecuatoriana y peruana en los Estados Unidos. En el caso peruano se estima que hay aproximadamente 230,000 peruanos registrados como legales. Los estimados de envío de dinero y de inmigrantes ilegales hacen suponer que la población peruana, en cifras no oficiales debe estar bordeando el millón de peruanos y 700,000 ecuatorianos, es decir 4 veces la cifra oficial.

Siendo nuestro mercado principalmente ecuatorianos y peruanos podemos analizar el siguiente cuadro a fin de estimar la demanda o el mercado potencial para nuestro producto.

POBLACION PERUANA Y ECUATORIANA EN LOS EEUU	CANTIDAD EN NUMERO DE PERSONAS
Población Ecuatoriana	261,000
Población Peruana	234,000
TOTAL	495,000
MERCADO POTENCIAL EN MIAMI	
30% Ecuatorianos (Mayores consumidores)	78,300
20% Peruanos	46,800
TOTAL	125,100 CONSUMIDORES POTENCIALES
NUESTRO MERCADO	
10% Del Mercado Potencial	12,510 CONSUMIDORES

(8) Fuente: Población ecuatoriana y peruana en Miami

Si asumimos un consumo conservador de 1 cuy cada 2 meses por esos 12,500 consumidores, tendremos un consumo probable de 75,000 cuyes anuales. Entre Perú y Ecuador exportamos aproximadamente en el 2006 US\$ 120,000.00 equivalentes a 12,000 cuyes (US\$ 10.00 c/u precio promedio) quedando una demanda insatisfecha de aproximadamente de

63,000 unidades (75,000 - 12,000). Un reflejo de esta demanda insatisfecha es la compra que hacen los ecuatorianos, de cuyes del departamento peruano de Cajamarca por la cercanía fronteriza.

Método de Recolección de Información

Se realizó una encuesta por el método de la *entrevista personal*. Se tomó el universo los restaurantes peruanos localizados en Miami. Ver Anexo 3, ciudad de Miami.

La zona de la investigación fue Miami, una ciudad localizada en la parte sur de Florida con una población latina alta. El cuestionario que se puede ver en el Anexo 1, consta de 11 preguntas bien elaboradas considerando los procedimientos necesarios para tener éxito en la recopilación de datos. Se realizó la entrevista a los dueños y gerentes generales de los establecimientos que ofrecen comida peruana en donde tienen a la carta el producto cuy y también se realizó a establecimientos que desean adicionar en su menú especial el producto peruano.

Calculando la cantidad mensual:

El universo es de 40 establecimientos y se tomó como muestra aleatoria 10 lo cual se considera una representación buena para la recopilación de información. El objetivo de la entrevista es determinar el consumo presente y futuro para demostrar la hipótesis de la demanda insatisfecha.

Según los resultados de las entrevistas, la cantidad de cuy que necesitan los 10 establecimientos es de 194 unidades por mes.

Resultado encuesta-datos pregunta numero 10
cantidad de cuyes pedidos

restaurante	cantidad
1	12
2	20
3	20
4	0
5	16
6	8
7	0
8	48
9	60
10	10
total mes	194

Véase Anexo 1.

Dada la muestra escogida de 10 establecimientos tenemos que la fracción muestral es 0.25

$$\text{Fracción muestral} = \frac{10}{40} = \frac{1}{4} = 0.25$$

Usando esta fracción muestral para estimar el consumo total por mes en la población del producto tenemos que:

$$\text{Cantidad requerida estimada mensual} = \frac{194}{0.25} = 776 \text{ cuyes/mes}$$

Esta cantidad seria cubierta por la producción de la granja que llega a 800 cuyes por mes.

Por otro lado tenemos que la demanda anual estimada que

cubriría nuestro mercado objetivo que son los restaurantes y bodegas peruanas es de 9,312 cuyes (776 x12).

Si tomamos la población consumidora asumida de 12,510 cuyes anuales tenemos que existe una demanda insatisfecha que soporta nuestra hipótesis original y demuestra la viabilidad de la estrategia escogida.

$$\text{Demanda insatisfecha} = 12,510 - 9,312 = 3,198$$

Los valores obtenidos de la media y varianza se pueden ver en el anexo 4.

3.5.6. COMERCIALIZACION

En el mercado norteamericano existen 3 posibilidades de comercialización a saber:

- Distribución a través de una cadena establecida
- Distribución en supermercados y tiendas especializadas
- Distribución directa a los restaurantes peruanos

Se eligió la opción de distribución directa al restaurante. Esta forma tiene ventajas ya que se entra con una promoción de inicio acompañada de láminas informativas o folletos bilingües. Y el trato se hace con el mismo dueño del restaurante.

Mercado Objetivo en la ciudad de Miami, Estado de la Florida, Estados Unidos.

- Aromas del Perú.
- Buffet Peruano
- Chaclacayo Ranch
- Chifa International
- Crazy Pollo
- Delicias Peruanas N1
- Don Fernando
- Doral Seafood
- El Burrito Loco.
- El Conquistador
- El Chalán
- El Chalán on the Beach
- El Farolito
- El Kiosko
- El Muelle
- El Plato Latino
- El Pollo Inka
- El Pollon Grill
- El Rincón Chiclayano
- El Tondero
- Es Mero Mero
- Giralda Café
- La Bodega
- La Cabaña
- La Casona Rosa Restaurant
- La Flor de la Canela
- La Granja
- La Limeñita
- La Perla
- Las Totoritas

- Mi Perú
- Perú Place
- Peruvian Grill
- Pollería el Corral
- Pollo Place
- Puerto Perú
- Puro Perú

3.5.7. PRECIOS

El Gerente General de la empresa en Miami refiere que cada cuy eviscerado llega a costar entre 10 y 11 dólares americanos puesto en Miami, hacia el cual llega congelado y certificado por el Servicio de Sanidad Agraria (SENASA) y bajo la supervisión de las autoridades aduaneras americanas.

El costo por unidad de cuy congelado y envasado para exportación es de : US\$ 6.00.

Costo en Dólares por unidad puesto en el puerto origen: US\$ 6.00 por unidad.

Costo en Terminal Aeropuerto de Miami : US\$ 8.5 por unidad.

A continuación se da el cuadro secuencial de precios del producto desde la granja en Lima, hasta la puesta en mesa en el restaurante de Miami. Peso carcaza 850 gr.

Conceptos	Precios por Unidad	Acumulado por Unidad
Precio de venta en granja vivo en Lima	US\$ 5.00	
Beneficiado y empacado	US\$ 1.00	US\$ 6.00
Transporte, derechos y demás	US\$ 2.50	
Precio FOB		US\$ 8.50
Margen de Utilidad en la Importación	US\$ 2.50	US\$ 11.00
Gastos de manipuleo y almacén	US\$ 2.00	US\$ 13.00
Utilidad de venta congelado	US\$ 2.00	
Precio de venta congelado en Miami		US\$ 15.00*
Precio de venta en mesa a la carta en Miami.		US\$ 22.99 **

*Referencia: "El Kiosko", Grocery and Peruvian Food

**Referencia: "La Flor de la Canela", Peruvian Restaurant

3.5.8. CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Ingresos: $P_{VU} * Q$

Egresos: $C_{FT} + C_{VU} * Q$

Punto de Equilibrio: $P_{VU} * Q_e = C_{FT} + C_{VU} * Q_e$

$$Q_e = C_{FT} / (P_{VU} - C_{VU})$$

Datos generales:

Capacidad de producción	800 unidades/mes
Costo de producción variable	6 US\$/unidad

Gastos indirectos Fijos	393 US\$/mes
Costos ventas administrativos variable	2.5 US\$/unidad
Costo venta administrativo fijo	567 US\$/mes
Utilidad neta meta	2 US\$/unidad
Ventas estimadas	776 unidades/mes

Punto de Equilibrio:

Costos fijos totales	960 US\$/mes
Costos variables	8.5 US\$/unidad
Precio de venta unitario	15 US\$/unidad
Punto de equilibrio en unidades	148 unidades/mes
Punto de equilibrio en dólares	2220 US\$/mes

En detalles:

Gastos indirectos fijos	393 US\$/mes
Alquiler oficina en Lima	100 US\$/mes (es referencial, ya que se tiene local)
Teléfono	67 US\$/mes
Luz	32 US\$/mes
Internet	27 US\$/mes
Agua	17 US\$/mes
Alquiler oficina en Miami	100 US\$/mes (es referencial, ya que se tiene local)
Teléfono, internet en Miami	30 US\$/mes (el costo es de US\$ 150, consideramos 20%)
Luz en Miami	20 US\$/mes (el costo es de US\$ 100, consideramos 20%)

Costo venta administrativo fijo	567 US\$/mes
Administrativo (trámites en aduanas, granja, transporte)	167 US\$ (sueldo en Lima)
Sueldo distribuidor	400 US\$ (en Miami)

Costo de ventas administrativo variable	2.5 US\$/unidad (manipuleo y almacenaje)
Transporte y otros	0.5 US\$/unidad
Cadena de frío en Aeropuerto	0.17 US\$/unidad (0.2 US\$/kg)
Operador logístico	0.064 US\$/unidad (0.8% de lo exportado)
Flete	1.7 US\$/unidad (2 US\$/kg)
	2.434

Los costos de venta administrativo variables que se detallan suman 2.434 US\$/unidad, lo que se asume para el proyecto es de 2.5 US\$/unidad según se indicó en el cuadro comprendido en el punto 3.5.7. Precios.

CAPITULO IV

EVALUACION DE RESULTADOS

Con el fin de comprobar la existencia de un mercado insatisfecho en la ciudad de Miami se ha efectuado una descripción del proceso de selección, crianza, beneficio, exportación y distribución de la carne de Cuy, considerando lo siguiente:

- El Perú se considera el primer productor de carne de cuy en el mundo, aunque su consumo por cápita ocupa el segundo lugar después de Ecuador. El liderazgo de las exportaciones muestra un comportamiento alternado entre ambos países. Ecuador no puede alcanzar el ritmo de la demanda para los mercados de Nueva York por lo que esta importando cuyes de la zona fronteriza de Cajamarca en desmedro de la exportación peruana. Esta tendencia ha de desaparecer en un mediano plazo ya que en ese país también se está desarrollando la producción especializada.
- En la actualidad se están haciendo grandes esfuerzos para difundir las bondades de la crianza tecnificada y en escala a fin de lograr los estándares requeridos para la exportación. Estos esfuerzos suponen un incremento en la producción por lo que generará una baja en los precios al productor y por ende en los márgenes de utilidad en la unidad de

negocio.

- Se ha supuesto también la inexistencia de producción norteamericana. Pero la investigación hecha en la ciudad de Miami, comprobó la existencia de pequeños productores de cuyes que en un mediano, sino corto, empezarán a competir con las importaciones de nuestros países.
- El presente informe se soporta también en el supuesto de la inexistencia de la sustitución de la carne del cuy. Así también que la calidad de exportación del producto se caracteriza por su alto valor nutritivo y bajo colesterol además de otras bondades como la generación de nuevos tejidos en los pacientes cancerosos sometidos a los baños de Cobalto.
- El costo de producción del cuy es de bajo costo y su comercialización es muy rentable, situación amenazada por el boom publicitario y las expectativas desmedidas generadas por los medios de comunicación que han de llevar a una mayor producción en mini-granjas con 200 o 300 madres que no garantizan el retorno de la inversión ni menos utilidades ni siquiera en el mercado interno.
- Se asume como peso de la carcaza 850 gramos. Pero en la realidad se expende carne congelada cruda con un peso de 550 a 600 gramos que equivalen a libra y media. Solo en la modalidad de plato a la carta se puede considerar el peso de 850 grs.
- Estamos también suponiendo que los 40 restaurantes que expenden comida peruana van a incorporar el cuy en su carta, pero la comprobación in situ ha puesto al descubierto que la mitad de los establecimientos que expenden comida peruana son administrados o

regidos por personas de otras nacionalidades que desconocen del cuy, su preparación y expendio.

- El presente informe asume también que son peruanos los comensales y probables consumidores en los restaurantes peruanos. Cosa no necesariamente cierta a la luz de las entrevistas. Gran parte de los clientes de los establecimientos que expenden comida peruana son cubanos.
- Estamos también asumiendo en este trabajo, la continuidad del funcionamiento de los establecimientos que venden comida peruana o que son de peruanos. Pero la realidad es que el tiempo de vida de los mismos es corta y varía entre 1 a 3 años en la mayoría de los casos. Excepción con “La Flor de la Canela”. “Aromas del Perú”.
- El informe también ha develado un problema en la falta de cocineros o chefs peruanos con estudios que puedan garantizar la preparación de los platos a base de cuy y platos peruanos en general. Se suponía para este informe, la administración y preparación de platos peruanos era con personal peruano, pero no es así.
- En el presente informe se demuestra la existencia de una demanda insatisfecha de la carne de cuy en la ciudad de Miami. La demanda insatisfecha se estima en 776 cuyes por mes. Se ha hecho un cálculo empírico sobre los costos y beneficios del negocio que aparentemente arrojan ganancias. Otra investigación sobre la rentabilidad del proyecto nos daría mas precisiones al respecto. La importación de la carne de cuy congelada deberá estar acompañada de una campaña agresiva y sostenida orientada al consumo y al conocimiento de los platos y los

lugares en que se pueda conseguir el cuy.

Por lo expuesto considero que la alternativa propuesta para la Unidad de Negocios de Carne Congelada de Cuy es factible para cubrir esa demanda insatisfecha demostrada que existe en la ciudad de Miami.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Luego del levantamiento de la información y el análisis con respecto a la comercialización de la carne congelada de cuy a partir de la comprobación de la demanda insatisfecha, se concluye que efectivamente existe la demanda insatisfecha y que la alternativa es viable.
- El análisis del mercado potencial y del entorno nos indica que la demanda identificada puede desaparecer en el mediano plazo y su permanencia es incierta o de crecimiento muy lento para la producción peruana, por lo tanto es vital tomar la decisión de invertir y promocionar las modalidades de consumo y los lugares de venta tanto de los platos a base de cuy como de la carne congelada para su preparación en casa.
- Es necesario la difusión al consumidor que el producto a ofrecer la carne del cuy es rica en proteínas, contiene también minerales y vitaminas que suple otros alimentos. Su aporte de hierro es importante, particularmente en la alimentación de niños y madres.

RECOMENDACIONES

- Mantener los contactos establecidos en la ciudad de Miami donde es que se impulsa el consumo.

- Formalizar la alianza entre la empresa granja de Perú y la empresa norteamericana a fin de apoyar mutuamente el proyecto, una con la producción y la otra con la distribución.
- No competir con el mercado o consumidores ecuatorianos, ya que en su modalidad de consumo a la parrilla entero sin corte longitudinal es contraproducente para capturar otros mercados.
- Se debe introducir la modalidad de filete de cuy deshuesado y condimentado listo para preparar, es algo que fácilmente puede ingresar sin ser asociado al cuy mascota o a sus orígenes como roedor.
- Sería factible solicitar el apoyo del gobierno peruano para la difusión de la comida peruana y para la supervisión de los preparados y del personal capacitado en la preparación de platos peruanos.
- Empezar las operaciones con asesoría directa a los establecimientos y lugares en los que se expenda comida peruana, especialmente los preparados a base de cuy.

BIBLIOGRAFÍA

1. Philip Kotler y Gary Armstrong "Fundamentos de Mercadotecnia" Prentice Hall Hispanoamericana S.A. cuarta edición- Impreso en México.
2. Laura Fisher y alma Navarro "Introducción a la Investigación de Mercados" Mc Graw Hill primera edición- Impreso en México.
3. Tomas Kiinnear y James Taylor "Investigación de Mercados" Mc Graw Hill quinta edición- Impreso en Colombia.
4. INIA - Instituto Nacional de Investigación y Extensión Agraria
5. UNA – Universidad Nacional Agraria
6. ADEX- Asociación de Exportadores
7. PROMPEX- Comisión para la Formación de Exportaciones del Perú,
<http://www.prompex.gob.pe>
<http://www.prompex.gob.pe/alertaqim/06-12-06/is3061206.htm>
8. Cuy: Mercado Emergente en Estados Unidos.
MINAG – Ministerio de Agricultura, Portal Agrario
http://www.minag.gob.pe/dgpa1/ARCHIVOS/animen_noti5.pdf

9. Panorama Arancelario del cuy para exportación

http://www.portalagrario.gob.pe/pecuaria/pec_real_cuyes.shtml

MINAG -Portal Agrario – Pecuaria -Cuyes

10. <http://www.perucuy.com>

PERUCUY especialistas en cuyes.

11. http://www.tradeport.org/how_to_import/index.html

TradePort –How to import- the basic

12. http://www.perulactea.com/noticias_detalle.php?art_id=2094

Exportación de cuy.

13. http://www.theperuguide.com/peruvian_restaurants_worldwide/peruvian_restaurants_usa_miami.html

Peruvian Restaurants in Miami

14. Ing. Miguel Arroyo Rizo Patrón, artículo “Cadena del cuy Diagnóstico de Sector”

15. Ing. Lilia Chauca Francia, artículo “Producción de cuyes”

16. Ing. Williams Quevedo, curso de capacitación “Crianza de cuyes “

17. Ing. Lilia Chauca, curso “Sistema de producción de cuyes”

18. Ing. L. Zaldivar, Informe Sistemas de producción de cuyes en el Perú

19. Ing. L. Zaldivar, Ing. L. Chauca, Ing. J. Chávez y Muscari, Cuyes : factibilidad de la crianza en el Perú , Boletín técnico N° 84

ANEXO 1 – ENCUESTA

TRABAJO DE INVESTIGACION PARA OPTAR EL TITULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE
INGENIERIA
LIMA PERU
2007

PLAN ESTRATEGICO PARA LA IMPLEMENTACION DE UNA
CADENA DE ABASTECIMIENTO Y COMERCIALIZACION
DEL CUY EN USA

1.- ¿Qué platos a base de carne de Cuy conoce Ud.?

- _____ Cuy Chactado (Frito con papas doradas o yuca, choclo o ancha, acompañado con arroz)
- _____ Picante de Cuy (Cuy frito con un semi-pure de papas con ají colorado y arroz)
- _____ Cuy a la Chimbotana (Guiso)
- _____ Cuy Adobado (Cuy en su jugo)
- _____ Cuy Asado (Relleno frito)
- _____ Cuy a la Parrilla (Cocinado a fuego abierto o brasa)
- _____ Otro
- _____ No conoce ningún plato con cuy

2.- ¿Le preguntan o solicitan platos a base de cuy en su establecimiento?
¿Cuáles?

- Si: _____

Cuáles: _____

-No: _____

3.- En caso que la pregunta anterior sea afirmativa, conteste: ¿Con qué frecuencia le piden algún plato a base de Cuy?

- _____ Al día

- _____ A la semana

- _____ Al mes

4.- ¿Ud. a degustado cuy?, ¿En qué forma? ¿En donde?

- Si _____ Forma: _____ Lugar: _____

- No: _____

5.- ¿Cree Ud. que el Cuy le puede ofrecer una posibilidad de negocio o tener mas clientes? ¿Por qué?

Si: _____

No: _____

Porque: _____

6.- ¿Publicita el consumo de Cuy en su establecimiento?

Si: _____

No: _____

7.- ¿Cuál es el plato de Cuy que más le piden o preguntan sus clientes?

8.- Si Ud. ofrece cuy, ¿tiene algún problema con el abastecimiento? ¿Cuál?

9.- Si ofrece cuy en su carta, ¿cuántos cuyes compra y cada que tiempo?

Unidades: _____

Frecuencia: _____

10.- En caso de incorporar el Cuy en su carta, ¿cuántos cree Ud. que necesitaría y cada cuánto tiempo?

Unidades: _____

Frecuencia: _____

11.- ¿Qué productos o servicios peruanos cree Ud. necesita ahora en su Restaurant?

Fecha de la encuesta:

Investigadora: Bachiller Ing. Industrial. Carmen Cornejo
carmencornejo@bellsouth.net



ANEXO 2

A : Distribuidora Miami

DE : _____

DIA: _____

ORDEN DE PEDIDO

Compañía : _____

Apellido(s) : _____

Nombre(s) : _____

Dirección : _____

Ciudad : _____

País : _____

Código Postal : _____

Teléfono : _____

Fax : _____

E-mail : _____

Web : _____

<u>Producto</u>	<u>Cantidad</u>
-----------------	-----------------

Observaciones :

ANEXO 3



ANEXO 4

CÁLCULO DE LA MEDIA Y LA VARIANZA

Restaurante	Cantidad	$x-\mu$	$(x-\mu)^2$
1	12	- 7.4	54.76
2	20	0.6	0.36
3	20	0.6	0.36
4	0	- 19.4	376.36
5	16	- 3.4	11.56
6	8	- 11.4	129.96
7	0	- 19.4	376.36
8	48	28.6	817.96
9	60	40.6	1648.36
10	10	- 9.4	88.36
Total mes			3504.4

Media $\mu = 19.4$

$$\sigma^2 = \frac{3504.4}{10} = 350.44$$

Desviación estándar de población $\sigma = (350.44)^{1/2} = 18.72004$

ANEXO 5

CUY RAZA PERU



Fuente: fotografía Carmen Cornejo, Lima-Perú 2007



Fuente: fotografía Carmen Cornejo, Lima-Perú 2007