UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS – EPE

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO EMPRESARIAL – PACHA JAR

TRABAJO ACADÉMICO

Para optar al título profesional de Bachiller en Administración de empresas

AUTORES

Barriga Junco, Julia Auristela ([0000-0002-2280-5411](#))

Bereche Natteri, Yahaira ([0000-0002-9449-6726](#))

Canchumani Medina, Candy ([0000-0002-4232-0534](#))

Juarez Martel, Angeline ([0000-0002-1370-3659](#))

Lena Malpartida, Patricia ([0000-0003-1856-9652](#))

ASESOR

Daneri Romero, Miguel Ángel ([0000-0001-8202-4783](#))

Lima, 20 de febrero de 2018

*A todas aquellas personas que me ayudaron en lo largo del camino, en
especial a mis padres quienes se sacrificaron tanto por mí.*

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPITULO 1: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO	12
1.1 Idea/ Nombre del negocio.....	12
1.2 Descripción del producto / servicio a ofrecer.....	14
1.3 Equipo de Trabajo	15
CAPITULO 2 : PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	16
2.1 Análisis Externo:	16
2.1.1 Análisis Pestel	16
2.1.1.1 Político y Legal:	16
2.1.1.2 Social y Cultural	17
2.1.1.3 Económico.....	17
2.1.1.4 Microambiental.....	18
2.1.1.5 Tecnológico	19
2.2 Análisis Interno:	20
2.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter:.....	20
2.2.1.1 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES - ALTO	20
2.2.1.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES – MEDIO ..	20
2.2.1.3 PODER DE NEGOCIACIÓN – ALTO	21
2.2.1.4 RIESGO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS – ALTO	21
2.2.1.5 RIVALIDAD ENTRE LOS ACTUALES COMPETIDORES - MEDIO	21
2.2.2 Análisis FODA	22
2.2.3 Visión	23
2.2.4 Misión.....	23
2.2.5 Estrategias Genéricas (Porter)	23
2.2.6 Objetivos Estratégicos	24
CAPITULO 3: INVESTIGACIÓN / VALIDACION DE MERCADO.....	25

3.1 Diseño metodológico de la investigación / metodología de validación de hipótesis	25
3.2 Resultados de la investigación.....	26
3.2.1 De la prueba de producto.....	26
3.2.2 A través de las encuestas:	26
3.2.3 Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones.....	27
CAPITULO 4: PLAN DE MARKETING	29
4.1 Planteamiento de objetivos de marketing.....	29
4.1.1 Objetivos a corto plazo (6 meses - 1 año)	29
4.1.2 Objetivos Mediano Plazo (2-3 años)	29
4.2 Estrategias de marketing:	30
4.2.1 Segmentación	30
4.2.1.1 Variables Geográficas.....	30
4.2.1.2 Variables Demográficas	31
4.2.1.3 Variables Psicográficas.....	31
4.2.2 Posicionamiento	31
4.3 Mercado Objetivo:.....	32
4.3.1 Tamaño de mercado.....	32
4.3.2 Tamaño de mercado disponible.....	32
4.3.3 Tamaño de mercado operativo (target).....	33
4.3.4 Potencial de crecimiento del mercado	34
4.4 Desarrollo y estrategia del marketing mix.....	35
4.4.1 Estrategia de producto / Servicio.....	35
4.4.2 Diseño de producto / Servicio	36
4.4.3 Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado)	37
4.4.4 Estrategia Comunicacional	37
4.4.5 Estrategias de promoción directa:	38
4.4.6 Estrategia de Distribución	38
4.5 Plan de Ventas y Proyección de la Demanda	39
4.5.1 Costo de Producción:.....	39
4.5.2 Proyección de ventas	39
4.5.3 Presupuesto de Marketing	40
CAPITULO 5 : PLAN DE OPERACIONES	41
5.1 Políticas Operacionales	41

5.1.1 Calidad.....	41
5.1.2 Procesos	42
5.1.3 Planificación	42
5.1.4 Inventarios	43
5.1.5 Diseño de Instalaciones	44
5.1.5.1 Localización de las instalaciones.....	44
5.1.5.2 Ubicación:.....	44
5.1.5.3 Capacidad de las instalaciones	45
5.1.5.4 Distribución de las instalaciones	46
5.1.6 Especificaciones técnicas del producto /servicio.....	47
5.2 Mapa de procesos y PERT	49
5.2.1 DIAGRAMA PERT	49
Actividades: Diagrama: (40 días).....	50
5.2.2 Planeamiento de Producción	50
5.2.2.1 Gestión de compras y stock.....	50
5.2.2.2 Gestión de Calidad	51
5.2.2.3 Gestión de los proveedores.....	51
5.3 Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo.....	53
5.4 Matriz de insumos de producción.....	53
CAPITULO 6 : ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS	54
6.1 Objetivos organizacionales.....	54
6.2 Naturaleza de la Organización.....	55
6.2.1 Organigrama	55
6.2.2 Diseños de Puestos y Funciones:.....	56
6.3 Políticas Organizacionales.....	61
6.4 Gestión Humana	61
6.4.1 Reclutamiento.....	61
6.4.1.1 Selección, contratación e inducción	62
6.4.1.2 Capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño	62
6.4.1.3 Motivación.....	63
6.4.1.4 Sistema de remuneración.....	64
6.4.2 Estructura de gastos de RRHH	64
CAPITULO 7 : PLAN ECONOMICO-FINANCIERO	66
7.1 Supuestos.....	66

7.2 Inversión en activos (fijos e intangibles) y depreciación	67
7.3 Proyección de ventas	68
7.4 Cálculo del capital de trabajo	68
7.5 Estructura de financiamiento: Tradicional y no tradicional	69
7.6 Estados Financieros (Balance General, Estado de GGPP, Flujo de Caja)	71
7.7 Flujo Financiero.....	74
7.8 Tasa de descuento accionistas y wacc	75
7.9 Indicadores de rentabilidad.....	76
7.10 Análisis de riesgo	78
7.10.1 Análisis de sensibilidad	78
7.10.2 Análisis por escenarios (por variables).....	79
7.10.3 Análisis de punto de equilibrio	80
7.10.4 Principales riesgos del proyecto (cualitativos)	80
CONCLUSIONES.....	81
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1. Foda Cruzado	22
Tabla N°2. Elaboración propia – Calculo mercado objetivo.....	34
Tabla N°3. Costos de producción	39
Tabla N°4. Proyección de ventas.....	39
Tabla N°5. Presupuesto de marketing	40
Tabla N°6. Factores para elegir local	44
Tabla N°7. Diagrama Pert	49
Tabla N°8. Inversión en activos fijos	53
Tabla N°9. Matriz de insumos de producción	53
Tabla N°10. Beneficios MYPE	55
Tabla N°11. Modelo encuesta de satisfacción interna.....	63
Tabla N°12. Planillas RRHH.....	65
Tabla N°13. Inversión en activos	67
Tabla N°14. Depreciación	67
Tabla N°15. Proyección de ventas (unidades).....	68
Tabla N°16. Cálculo capital de trabajo.....	68
Tabla N°17. Estructura de financiamiento	69
Tabla N°18. Cronograma de pagos	70
Tabla N°19. Balance General	71
Tabla N°20. Estado de Ganancias y Pérdidas	72
Tabla N°21. Flujo de Caja Económico.....	73
Tabla N°22. Flujo de Caja Financiero.....	74
Tabla N°23. Cálculo WACC	75
Tabla N°24. VAN y TIR	76
Tabla N°25. Análisis de Sensibilidad de Demanda.....	78
Tabla N°26. Análisis de Sensibilidad de Precio.....	78
Tabla N°27. Análisis de Escenarios	79
Tabla N°28. Análisis de Punto de Equilibrio	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 : CANVAS	25
Figura 2 : Verbatings	26
Figura 3 : Resultados encuesta – Frecuencia de compra	27
Figura 4 : Resultados encuesta – Lugar de adquisición preferida	27
Figura 5 : Fuente APEIM 2017 – Distribución de personas según NSE.....	32
Figura 6 : Fuente CPI 2017 – Lima Metropolitana : Pobración por segmento por edad	33
Figura 7 : Fuente CPI 2017 – Lima Metropolitana : Hogares y población por sexo y edad	34
Figura 8 : Ciclo de vida del producto	36
Figura 9 : Muestra del producto	36
Figura 10 : Manejo de redes sociales Lima y Provincias	38
Figura 11 : Proyección de ventas.....	40
Figura 12 : Distribución de instalaciones	46
Figura 13 : Especificaciones técnicas Chimichurri Carambola.....	47
Figura 14 : Especificaciones técnicas Chimichurri Aguaymanto.....	47
Figura 15 : Especificaciones técnicas Chimichurri Aceituna Negra	48
Figura 16 : Mapa de procesos.....	49
Figura 17 : Diagrama de actividad en 40 días	50
Figura 18 : Organigrama	55
Figura 19 : Perfil del puesto – Gerente General	56
Figura 20 : Perfil del puesto – Jefe de operaciones	57
Figura 21 : Perfil del puesto – Jefe de marketing	58
Figura 22 : Perfil del puesto – Community manager	60
Figura 23 : Estructura de financiamiento	69
Figura 24 : VAN y TIR	77

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto se ha llevado a cabo con la finalidad de producir y vender el producto « Pacha Jar » que consta de salsas chimichurri cuyos ingredientes principales serán productos de las tres regiones del Perú iniciando con un portafolio de tres presentaciones: chimichurri de aceituna negra, chimichurri de aguaymanto y chimichurri de carambola. La presentación del producto será en envases de vidrio favoreciendo así la conservación del mismo, así como fomentando el cuidado del medio ambiente.

Actualmente el mundo se encuentra más consciente de la importancia de una buena alimentación y crece exponencialmente la demanda de productos naturales y saludables por lo que podremos aprovechar esta oportunidad para ofrecer nuestro producto y satisfacer dicha necesidad.

El target al que inicialmente va dirigido el producto serán jóvenes “millennials” por tener un perfil más abierto a probar nuevos productos y valoran la comida del estilo “gourmet”. Se realizarán los estudios pertinentes, de mercado, de marketing, de operación y de financiamiento en los cuales desarrollaremos las estrategias para hacer viable nuestra empresa.

El proyecto se realizará en el Perú y necesitará de un capital que será aportado en parte por los socios responsables de la elaboración del presente plan de negocio.

Se estima que como máximo en el primer trimestre del 2do año se alcanzará el punto de equilibrio del negocio, si no es antes, dependiendo de cómo se vayan desarrollando los acontecimientos en cuanto a la realización de las operaciones del negocio.

Palabras clave : chimichurri ; alimentos ; gourmet ; millennial ; aderezos ; Perú

ABSTRACT

This project has been carried out with the purpose of producing and selling the product "Pacha Jar" which consists of chimichurri sauces which ingredients come from the three regions of Peru starting with a portfolio of three presentations: black olive chimichurri, aguaymanto and carambola chimichurri. The presentation of the product is in glass containers, thus favoring its conservation, as well as encouraging the care of the environment.

Currently, the world is more aware of the importance of good nutrition and growing exponentially and the demand for natural and healthy products grows exponentially, so we can take advantage of this opportunity to offer our product and satisfy that need.

The targeted audience to which the product is directed is young "millennials" for having a consumer profile more open to new products and to value « gourmet style » food. The relevant studies will be carried out, market, marketing, operation and financing in which we will develop the strategies to make our company viable

The project will be carried out in Peru and will require capital that will be contributed in part by the partners responsible for preparing this business plan

It is estimated that at the maximum in the first quarter of the second year the break-even point of the business will be reached, if not before, depending on how the events are developed in terms of carrying out the business operations.

Key words :chimichurri ; foods ; gourmet ; millennial ; seasoning ; Peru

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto nace en el espíritu emprendedor e innovador de los integrantes de este grupo y empieza su fase de planeamiento, con ocasión del curso Proyecto Empresarial. Para estos fines, se ha elegido el rubro gastronómico para confluir sinergias; titánica tarea si consideramos el vasto universo de nuestra gastronomía; sin embargo, hemos coincidido con entusiasmo que existe un mercado por explorar y enriquecer más aún, como lo es las salsas que acompañan nuestros cada vez más reconocidos platillos. En ese contexto, este proyecto busca abrirse un espacio con la presentación de un producto elaborado sobre la base de insumos de nuestras regiones lo que nos permitirá ser una marca diferenciada a nivel local y luego, internacional.

El objetivo del proyecto es ofrecer con nuestras salsas, una alternativa de sabores y aromas para los hogares, para quienes cocinan en casa para un grupo de amigos, familia o para sí mismos, productos con altos estándares de calidad que los hagan vivir desde su posición de anfitriones o invitados, una experiencia única.

A partir de este ideal, nos hemos enfocado en materializar este proyecto concordando que debemos trabajar de adentro hacia afuera, con un compromiso real con nuestros colaboradores, con el clima laboral y con nuestros proveedores; lo que luego nos permitirá llegar como una organización sólida a nuestros clientes.

Es claro que se pretende aprovechar el gran momento que atraviesa nuestra gastronomía, que ha recibido positivamente la atención del mundo entero, en ese sentido nos sentimos comprometidos en ser una empresa que aporte nuevos elementos, a través de una filosofía innovadora, un compromiso real que además ayude a difundir productos oriundos mostrándolos en un primer escenario al mercado local y luego a aquel que está más allá de nuestras fronteras.

Finalmente, el proyecto se estructura en un plan operativo que garantice una producción óptima, que nos permita entregar productos de calidad a nuestros clientes. Asimismo, nos respaldada un plan financiero, mediante el cual pretendemos ejecutar la operatividad de nuestra empresa.

CAPITULO 1: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

1.1 Idea/ Nombre del negocio

Desde hace ya algunos años, nuestra gastronomía se ha convertido sin lugar a dudas en un tema recurrente en nuestro país; hoy en día podemos apreciar a través de programas de televisión de señal abierta o por cable, que se aborda este tópico desde diferentes perspectivas en el que confluyen por cierto, la diversidad de productos con los que contamos en nuestro país y que coadyuvan junto con la influencia culinaria externa, como la española o china por nombrar solo dos de éstas, que la gastronomía peruana se viene mostrando al mundo no como una moda (pues éstas suelen ser pasajeras) sino como una propuesta rica y vasta que puede ser sostenida en el tiempo y trascender como lo ha hecho la cocina francesa por ejemplo. El presente trabajo no busca exponer un recorrido histórico de nuestra comida, de sus ingredientes y fusiones, de cómo con el tiempo en diferentes partes de nuestro territorio se han elaborado los platos que hoy deslumbran al mundo, sí, al mundo, esta no es una afirmación segada por patriotismo alguno, por el contrario, creemos que el futuro de nuestra comida debe seguir desarrollándose para encontrar aquello que nos permita trascender más allá de lo logrado por algunos chefs peruanos que con mucho esfuerzo y paciencia han podido colocar los reflectores del mundo hacia nuestra comida, sus ingredientes, la técnica y pasión de las que la preparan.

En este contexto, es común que en varios de los platos que degustan día a día miles de personas dentro y fuera de nuestra patria (cada vez es más frecuente encontrar un restaurante de comida peruana en diferentes ciudades del mundo), éstos se acompañen con una salsa o crema, la misma que se vuelve a menudo en una parte importante en un complemento casi de consumo obligatorio para degustar una comida peruana, como ejemplo tenemos la papa a la huancaína, entre otros; empero, siempre existirá la posibilidad a gusto del comensal, de prescindir de alguna salsa o complemento. En nuestra

cocina es de uso habitual alguna salsa o crema, así podemos nombrar al ají, que a gusto del comensal puede acompañar un Lomo Saltado, un Tacu Tacu o un plato de Lentejas. De las salsas, la mayonesa es sin duda una de uso cotidiano, ésta se usa en diversos platillos peruanos, como nuestro clásico pollo a la brasa; asimismo, tenemos la salsa de tamarindo que acompaña perfectamente una porción de wantán, las diversas salsas usadas para degustar una parrilla (que con un toque peruano se acompaña con anticucho por ejemplo), definitivamente, el uso y consumo de salsas en nuestra gastronomía es innegable, pero éste pasa siempre por el gusto de cada persona.

Debido a ello, y encontrando en el rubro gastronómico un camino que tiene aún mucho por recorrer en nuestro país y en el extranjero, decidimos que la idea principal de nuestro negocio se enmarque en este interesante, creciente camino culinario; es así que pensamos en ofrecer “*Salsas de Chimichurri*” que, a nuestro entender, consideramos como una salsa de gran demanda cuando se come una buena parrilla o nuestro pollo a la brasa. Ahora bien, sabiendo este gran mercado en el que se puede desenvolver nuestro negocio, hemos pensado en aquello que nos pueda posicionar y diferenciar de lo ya existente. Conocida es la diversidad de insumos que tiene el Perú, por ello rescatando esa vasta y rica diversidad hemos pensado en la aceituna, el aguaymanto y la cocona (sin que esta lista sea limitativa) para experimentar con nuevos sabores que encanten al cada vez más exigente paladar peruano, primer mercado en conquistar, pilar en el que se debe cimentar el futuro de una empresa que puede llegar a conquistar mercados foráneos.

Producto: Chimichurri con productos de las tres regiones del Perú

Marca: Pacha Jar

1.2 Descripción del producto / servicio a ofrecer

El producto que pretendemos ofrecer al mercado culinario es definitivamente una alternativa a la ya conocida salsa de chimichurri. Desde el análisis de las diversas aristas que componen una idea de negocio (público objetivo, mercado, precio, valor agregado, entre otros) consideramos que, respecto de su elaboración, ésta debe ser usando productos naturales, alejándonos así del uso de preservantes y químicos. Nos parece valida la idea de incursionar en algo ya conocido y con un público ya ganado, pero aportando un valor agregado y que por supuesto nos diferencie en un mercado competitivo. Siendo este un factor relevante en cualquier negocio, hemos considerado probar en la elaboración de nuestra “*Salsa de Chimichurri*” el uso de ingredientes como la aceituna, el aguaymanto y la cocona.

Nuestro producto está pensado inicialmente para los hogares peruanos, tentativamente para usarse con una parrilla (que se acostumbra en las reuniones familiares de los fines de semana) o por qué no, en cualquier comida que se prepara a diario en casa, esta idea no es descabellada, basta con recordar con el tiempo una conocida marca de mayonesa nos vende la idea que esta crema puede acompañar cualquier clase de plato peruano. La tarea es conquistar de a pocos el paladar exigente del peruano acostumbrado tradicionalmente a ciertas acompañamientos o combinación de sabores, pero conocido es también que existe en la actualidad una apuesta por probar nuevas preparaciones, nuevos sabores, esto lo vemos en los helados, postres, aperitivos; entre otros, que apuestan al uso de productos de diversas partes del país para entregar al público nuevos sabores, nuevas experiencias culinarias.

Nuestro público principal se centra en los niveles socioeconómicos A, B y C de Lima, sin dejar de lado los otros sectores ya que nuestro producto se venderá en diferentes canales.

1.3 Equipo de Trabajo

Nombre: Julia Barriga

Estudiante de la carrera de Marketing, con amplia experiencia en investigación de mercados. Ayudó a definir el perfil del consumidor al que se dirige el producto y segmentar el mercado en búsqueda del mismo. Además, facilitó el trabajo de recolección de insights y conocimiento del consumidor peruano.

Nombre: Yahaira Bereche

Estudiante de la carrera de Administración de Empresas, actualmente cursando el décimo ciclo en la UPC. Actualmente me desempeño como Key Account Manager, tengo más de 6 años de experiencia en Ventas Corporativas por lo que aportaría mi capacidad de prospección de nuevos clientes, con clientes directos y a través de canales, crecimiento y mantenimiento de cuentas y elaboración de propuestas comerciales.

Nombre: Candy Canchumani

Estudiante de Administración de Empresas. Actualmente trabajo en un negocio familiar dedicado a las panaderías. Soy una persona responsable, carismática y que le gustan los nuevos retos.

Nombre: Angeline Juárez

Estudio la carrera de Contabilidad, cursando el último ciclo en UPC. Trabajo como Analista de remuneraciones, dirijo un equipo de trabajo. Mi aporte al proyecto está relacionado con los análisis del entorno, los cuales posteriormente se verán reflejados en los cálculos y estimaciones de costos del proyecto.

Nombre: Patricia Lena

Actualmente curso el último ciclo de la carrera de Administración de empresas en la UPC. Trabajo como asistente administrativa en el área de publicidad y mi aporte en el proyecto está relacionado con la parte de presupuestos ya que tengo experiencia en ese tema.

CAPITULO 2 : PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 Análisis Externo:

2.1.1 Análisis Pestel

2.1.1.1 Político y Legal:

El estado peruano, en su intención de mantener una dinámica en la economía buscar otorgar beneficios e incentivos tributarios a los nuevos empresarios con la finalidad de que ellos contribuyan al crecimiento y desarrollo del Perú. La gastronomía genera el desarrollo de nuevas empresas y empleos en el sector, promueve el turismo, y motiva la compra de productos agropecuarios, equipos de cocina y utensilios de marca nacional. La cadena de valor gastronómica genera aproximadamente 6.252.8 miles de puestos de trabajo según datos del INEI.

DIGESA¹, el órgano técnico normativo del MINSA en los aspectos relacionados al saneamiento y protección al ambiente, solicita que cada nueva empresa presente un expediente acompañado de análisis para el caso de alimentos. Asimismo, se exige a cada producto debe tener rotulados los nombres del producto, los ingredientes, el número de registro sanitario, la fecha de vencimiento, el código de lote o clave, si hay alguna condición especial de conservación.

La COMPIAL² (Comisión Multisectorial Permanente de Inocuidad Alimentaria) fue creada mediante Decreto Legislativo N° 1062, Ley de Inocuidad de los Alimentos, y está integrada por representantes oficiales del Ministerio de Agricultura a través del Servicio

¹ Cfr. DIGESA 2018

² Cfr. COMPIAL 2018

Nacional de Sanidad Agraria -SENASA, del Ministerio de Salud a través de la Dirección General de Salud Ambiental -DIGESA y del Ministerio de la Producción a través del Servicio Nacional de Sanidad Pesquera - Instituto Tecnológico de la Producción SANIPES-ITP, siendo su principal rol el de coordinar y articular la gestión de la inocuidad de los alimentos con un enfoque de cadena alimentaria “de la granja o del mar a la mesa del consumidor”.

2.1.1.2 Social y Cultural

De acuerdo con el estudio APEIM³ sobre los niveles económicos de Lima, nos enfocaremos en niveles económicos A, B y C; los cuales están compuestos por 2’713,165 hogares que equivalen al 70.4%.

MISTURA, convoca aproximadamente 400 mil visitantes y desde su primera aparición se ha consolidado como la más importante feria gastronómica de América Latina, planteando innovaciones en los negocios gastronómicos participantes.

2.1.1.3 Económico

Revisando las estimaciones de APEIM⁴, nuestro producto será ubicado en el Grupo 1: Alimentos y Bebidas. De acuerdo a su estimación los gastos promedios van desde S/ 1,127.00 hasta S/ 1,582.00. Esto quiere decir que ocupan hasta el 46% de su gasto en alimentación⁵.

Gracias al proyecto “Cadenas agroalimentarias gastronómicas inclusivas” de APEGA⁶, fue posible la revalorización de mercados de abastos, que representan el principal canal de comercialización de los productos agropecuarios. Esto se realizó mediante la campaña

³ Cfr. APEIM 2017:9

⁴ Cfr. APEIM 2017:35

⁵ Cfr. APEIM 2017: 36

⁶ Cfr. APEGA 2017:37

“Casera” para el fortalecimiento de capacidades de 582 comerciantes de 66 mercados de abastos de 12 distritos de Lima Metropolitana.

APEGA también creó dentro del proyecto anteriormente mencionado un sistema virtual de comercialización de los productos emblemáticos de la pequeña agricultura familiar para de esta manera facilitar el contacto y la comunicación entre productores y consumidores finales. (www.pegamercados.pe).

2.1.1.4 Microambiental

En el año 2017, desde sus inicios, lluvias e inundaciones anticiparon lo que sería un período de desastres naturales que continuaron con la llegada del Fenómeno El Niño Costero. De acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), en el primer trimestre del 2017, su sector de la agricultura tuvo una disminución de 3.2% debido a las excesivas lluvias en el norte del Perú. Se estima que esto puede volver a ocurrir en el desarrollo del año 2018.

Un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) se señala que hay evidencia causados por el calentamiento global. El estudio sugiere que un aumento del promedio histórico de la temperatura en el período se redujo entre 15% y 17% el valor de la producción por hectárea, esto equivale a una disminución productiva de entre 250 y 750 dólares cuando la temperatura ambiental estuvo por encima de lo habitual en el período de siembra. De acuerdo con un estudio de INEI, el impacto ambiental en el subsector agrícola fue de 4.6%, debido a los menores volúmenes en las cosechas de algodón rama (41.5%), limón (29.2%), caña de azúcar (18.2%) y alfalfa (7.2).

La agricultura es de vital importancia en la economía peruana. De acuerdo con cifras proporcionadas por el MINAGRI, este sector representa alrededor del 30% de la población económicamente activa (PEA)

2.1.1.5 Tecnológico

A pesar del éxito de algunas empresas nacionales fabricantes de equipos y utensilios de cocina, la oferta de equipos compite por precio más que por el valor del producto. Esto se debe a que presenta tecnologías poco desarrolladas y una corta vida útil. Sin embargo, un rubro más competitivo en el mercado es el de las cadenas de frío.

Pese a ciertos avances en los últimos años, la inversión en el Perú es de solo 0,15% del PBI, cuando el promedio en la región llega al 0,70%⁷. El sistema nacional de innovación es débil y desarticulado. Empresas nacionales, universidades y estado dedican poca inversión a la innovación y colaboran ocasionalmente entre sí.

De acuerdo con IPSOS⁸, en una de sus encuestas del 2017, los usuarios redes sociales es cada vez mayor. Hoy, el usuario tiene 28 años, es hombre o mujer, soltero, pertenece al NSE BCD y estudia o trabaja. Facebook es usada por prácticamente todos los usuarios que pertenecen a alguna red social con un 99%. La mitad sigue alguna marca en las redes y las principales están relacionadas al deporte, retail y telecomunicaciones.

⁷ Cfr. APEGA 2017: 80

⁸ Cfr. IPSOS 2017

2.2 Análisis Interno:

2.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter:

2.2.1.1 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES - ALTO

Al ser un nuevo producto y esperando ser aceptado por los consumidores puede ser replicado por otras empresas o personas, más grandes y consolidadas en el mercado que tengan mayor llegada a los consumidores. Nuestra estimación indica que los primeros en poder competir con nosotros son las marcas de las cadenas de supermercados de forma masiva y también otras pequeñas empresas.

2.2.1.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES – MEDIO

Para la elaboración de nuestro producto podemos utilizar distintos proveedores. Sin embargo, a fin de reducir los costos de producción es mejor localizar proveedores específicos, directos o en mayoristas. Para tener diferentes alternativas consideramos tener 3 proveedores en cartera y comparar precios buscando hacer compras mayores que faciliten la negociación. Es importante también que las compras se hagan con la debida anticipación, de lo contrario el proveedor podría incrementar los costos.

2.2.1.3 PODER DE NEGOCIACIÓN – ALTO

Para ingresar en el mercado se considerará un valor de venta no muy elevado para llegar a mayor cantidad de consumidores. Sobre todo, por no ser un tipo de producto muy requerido por los hogares.

2.2.1.4 RIESGO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS – ALTO

Existen en el mercado diversas salsas para comida que pueden reemplazar nuestro producto. Nuestro objetivo es diferenciarnos y ser la alternativa de compra en los hogares.

2.2.1.5 RIVALIDAD ENTRE LOS ACTUALES COMPETIDORES - MEDIO

Evaluyendo las alternativas que hay en el mercado, encontramos que a nivel local no se encuentra disponible un producto con nuestro valor agregado. Sin embargo, existen chimichurris a granel vendidos por los supermercados.

2.2.2 Análisis FODA

Tabla N°1. Foda Cruzado

	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
	1. Una integrante del grupo conoce acerca del tema, lo cual nos ayuda a contar con información respecto del producto que vamos a elaborar. 2. Somos un equipo creativo, perseverante y abiertos al diálogo. 3. Conocemos a dos personas que tienen conocimiento acerca del tema gastronómico lo cual nos ayudará con nuestro proyecto. 4. Ofrecemos un producto que si bien está en el mercado, tiene un valor agregado, es innovador y de calidad. 5. Tenemos conciencia de la ecología y los envases serán de material reciclable. 6. Estamos abiertas a escuchar opiniones de los consumidores finales.	1. Tenemos competencia en el mercado, ya que existen variedades de salsas. 2. Poco capital de trabajo. 3. El país está pasando por un cambio climático, lo cual podría perjudicar la producción de algunos insumos, por ejemplo la aceituna. 4. Existe cierto desconocimiento del mercado.
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS - DO
1. La competencia ofrece productos basados solo en un insumo: Aceituna.	1. Aprovechando los insights que nos brindarán los colaboradores con conocimiento del rubro gastronómico y la aceptación que se obtuvo en las pruebas de producto podremos desarrollar nuevas y mejores recetas que satisfagan los gustos de todos los consumidores (F3O2)	1. Aprovechar los frutos de las diferentes regiones y de esta manera tener mayor aceptación en el mercado de las salsas y no quedarnos solo con las aceitunas (D1O1)
2. Aceptación de las personas por nuestro producto.	2. Exploraremos el diferencial que ofrecemos con productos innovadores y de calidad para resaltar de la competencia u otros productos sustitutos (F4O1)	2. Cimentar nuestra base de clientes creando un valor de marca que nos sirva de aval al momento de solicitar un préstamo en caso se requiriera mayor inversión (D2O2)
3. Competencia no agresiva.	3. Reforzar el mensaje de producto eco-amigable aprovechando la nueva tendencia por buscar productos "verdes" y reciclables (F5O5)	
4. Poca experiencia de tener un negocio propio.		
5. Crecimiento del mercado en este tipo de productos.		
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS - DA
1. Variedad de productos sustitutos.	1. Si bien en el mercado existen diversos productos sustitutos, nuestro producto tiene un insumo diferenciado y una presentación innovadora (F4A1)	1. Se solicitará un préstamo para poder estar acorde con la competencia del sector (D2A2)
2. Competencia consolidada en el mercado.	2. Sabemos que tenemos competencia en el mercado, sin embargo la mayoría ofrece productos solo con aceitunas, nosotras ofrecemos variedad de frutos y estamos abiertas a escuchar las opiniones de los consumidores (F6A2)	2. Tener un portafolio de productos para tener variedad y así lograr satisfacer la demanda en el mercado y no vernos opacados con los productos sustitutos (D1A1)
3. Que los consumidores consideren que el precio es alto.	3. Realizaremos packs con los diferentes productos y los envases serán con material reciclable, con lo cual lograremos que los clientes tengan diversas promociones y no tengan problema con el precio (F5A3)	

2.2.3 Visión

Nos vemos en un futuro como una empresa establecida a nivel nacional, enfocados en las personas que buscan productos con sabores originales.

2.2.4 Misión

Elaborar las mejores salsas peruanas, utilizando productos regionales de muy buena calidad, en el cual se unifican innovación, esfuerzo y profesionalismo que contribuyen al compromiso que nos consolida como una empresa en miras de expansión. Nuestros productos se elaborarán teniendo como capital humano a mujeres trabajadoras y de bajos recursos de Lima.

2.2.5 Estrategias Genéricas (Porter)

En este caso la estrategia en la que nos vamos a centrar es en la estrategia de enfoque con diferenciación de Porter, esto debido a que:

- Nuestro producto tendrá la innovación de la mezcla con los ingredientes de las diferentes regiones del Perú.
- El envase ayudará con la ecología al ser un producto renovable.
- La calidad en nuestro producto
- Si bien los precios podrían ser un poco mayor a los productos que están en el mercado, esto se ve recompensado con la exclusividad que tendrán al momento de consumir el chimichurri.

Por otro lado, consideramos que también podemos utilizar la estrategia de enfoque ya que esto nos permitirá segmentar nuestro mercado en el público joven de Lima, en hogares que gusten de estas especerías y de esta forma podremos abarcar todos los canales de nuestro público objetivo y así poder ajustar o mejorar nuestras estrategias.

2.2.6 Objetivos Estratégicos

- Convertirnos en una empresa rentable al cierre del año 2018, recuperando la inversión realizada con las ventas del primer semestre.
- Garantizar a nuestros clientes la mayor satisfacción al consumir nuestro producto, ofreciendo productos de alta calidad y así poder generar mayor cuota de mercado.
- Obtener un incremento de ventas del 20% en nuestro target en nuestro primer año.
- Llegar al 90% de satisfacción en base a encuestas post venta.

CAPITULO 3: INVESTIGACIÓN / VALIDACION DE MERCADO

3.1 Diseño metodológico de la investigación / metodología de validación de hipótesis

Para la validación de nuestra hipótesis, aplicamos el Modelo de Negocio Canvas, pruebas de producto y encuestas. Elegimos dichos métodos de investigación con el fin de recolectar la información necesaria de nuestros potenciales clientes y así poder conocer e identificar qué es lo que buscan y desean.

Figura 1 : CANVAS

WAVES CANVAS
 Lienzo de Modelo de Negocio

Nombre del Proyecto:
 Fecha:

Problemas o Necesidades ¿Qué problemas o necesidades estamos resolviendo? Ahorro de tiempo en la preparación de cremas o salsas Cremas artesanales, preparadas con productos naturales, sin preservantes	Actividades Clave ¿Qué actividades debemos realizar necesariamente para que nuestro negocio funcione en una etapa inicial? Ofrecer el producto en persona, dar a probar el sabor Incentivar la recomendación de quienes ya son nuestros clientes Recursos Clave ¿Qué bienes son necesarios y particulares para nuestro negocio en una etapa inicial? Ingredientes Frascos y etiquetas Cocina y utensilios de cocina Celulares	Propuestas de Valor ¿Qué es lo más interesante que ofrece tu producto? ¿Qué valor extraen nuestros stakeholders de él? Cremas con sabor criollo y de preparación artesanal, más natural, sin preservantes Ahorro de tiempo en la preparación de la crema	Relación con Clientes ¿Cómo retenemos a nuestros clientes actuales? Promociones 2x1 Acompañamiento de regalo (por ejem: galleta) Delivery de las cremas Canales de Adquisición ¿Cómo adquirimos clientes nuevos? Nos acercamos a ellos en tiendas gourmet, ferias o supermercados y damos muestras gratis Por referencia de amigos o terceros Por redessociales	Stakeholders: Clientes ¿Quiénes se benefician con nuestra idea? Personas a las que les guste la aceituna y cremas o salsas en general Personas que gustan de las cremas pero no disponen del tiempo para prepararlas Personas que buscan productos artesanales / naturales / caseros Stakeholders: Aliados Cliente-aliado ¿Quiénes nos hacen escalables? Tiendas gourmet, de productos artesanales
Estructura de Costos ¿Cuáles son nuestros gastos más importantes? Frascos Ingredientes Etiquetas		Fuentes de Ingresos ¿A través de qué medios recibo ingresos? Efectivo en compra-venta Transferencia o depósito a cuenta bancaria al momento de realizar pedido		

Diseñado por:
 WAVES CITY INCUBATORS
 www.waves.vc www.cityincubators.com
*Adaptado del Business Model Canvas de Alex Osterwalder

3.2 Resultados de la investigación

Se obtuvieron los siguientes resultados:

3.2.1 De la prueba de producto

Se mostró un alto índice de aprobación entre aquellos que degustaron los productos, indicando que el sabor y aroma de los mismos eran los atributos que más destacaban. Algunas frases recogidas:

Figura 2 : Verbatings

3.2.2 A través de las encuestas:

- El total de personas que respondieron las encuestas fue de 25
- El 100% indicó que estarían dispuestos a comprar el producto
- El 100% estaría dispuesto a pagar S/12.00
- El 72% declaró que comprarían el producto 1 vez al mes
- El 64% indican que gustarían de poder comprar el producto en una tienda virtual o en una bioferia.

Figura 3 : Resultados encuesta – Frecuencia de compra

Figura 4 : Resultados encuesta – Lugar de adquisición preferida

3.2.3 Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones

Después de analizar la información recogida por las encuestas y, además de fuentes secundarias podemos concluir:

- Existe una creciente tendencia a nivel mundial hacia un estilo de vida más saludable.
- El impacto más notable ha sido en los hábitos alimenticios ya que ahora se buscan productos que mejoren el bienestar personal: en los principales países de Latinoamérica, 61% de los consumidores elige productos que contribuyan a un estilo de vida saludable.
- Además, las regulaciones alimentarias que ahora se les impone a las empresas, han generado han puesto en alerta a los consumidores sobre ciertos ingredientes. Por

ejemplo, el reglamento peruano ha establecido un proceso gradual de reducción de grasas trans hasta su eliminación.

- En el Perú, el principal motivo de orgullo de los peruanos es su cocina y gastronomía seguido de sus recursos naturales y biodiversidad.⁹
- Adicionalmente, la generación millennial es la primera generación “foodie”, una tendencia que se basa en la búsqueda de emociones y experiencias ligadas a lo que comemos¹⁰
- El 100% de los entrevistados tuvo una respuesta positiva hacia el sabor de los macerados, indicando estar dispuestos a comprar el producto.

⁹ Gastronomía: mientras más peruana mejor. Ipsos. Agosto 2017

¹⁰ <http://limasabe.pe/noticias/millennials-la-primera-generacion-foodie/>

CAPITULO 4: PLAN DE MARKETING

4.1 Planteamiento de objetivos de marketing

Como empresa tenemos claro que el principal valor de nuestro producto es la diferenciación, ya que somos una alternativa nueva y buena de acompañamiento en tus comidas y parrilladas, con este punto claro nuestros objetivos irán en torno ser la opción número uno para nuestro público, así como fidelizar a nuestros clientes y posicionarnos como empresa.

4.1.1 Objetivos a corto plazo (6 meses - 1 año)

- Ser reconocidos como la única marca de venta de chimichurris en base a productos de nuestras 3 regiones.
- Ganar posicionamiento en el mercado online con ayuda de publicidad.
- Obtener un incremento de ventas del 20% en nuestro target en nuestro primer año.
- Tener participación en ferias reconocidas de alimentos. (Ferias y Bioferias)

4.1.2 Objetivos Mediano Plazo (2-3 años)

- Incrementar de manera progresiva la cartera de socios estratégicos (tiendas, supermercados).
- Obtener un incremento de ventas del 30% en nuestro segundo año.
- Hacer promociones y nuevos sabores para ampliar nuestra cartera de productos.
- Llegar al 90% de satisfacción en base a encuestas post venta.

4.2 Estrategias de marketing:

Nuestro producto apunta a un B2C (business to consumers) cuya particularidad es la innovación en la mezcla de sabores para aderezos y el hecho de que son productos naturales, sin conservantes químicos. Se utilizará una estrategia de enfoque con diferenciación al ofrecer diferentes variedades de productos (chimichurris/macizados) con diversidad de ingredientes provenientes de todas las regiones del Perú que fomentan la innovación culinaria y son 100% naturales a un target específico: consumidores que gustan de probar nuevos sabores y disfruten del estilo gourmet en las comidas.

4.2.1 Segmentación

La segmentación tomará en cuenta factores demográficos, estilos de vida, comportamiento, actividades e intereses. Apuntamos principalmente a los millennials limeños que buscan pagar por nuevas experiencias más allá de los productos, no le temen a lo nuevo y tienden a elegir alternativas de productos que son eco amigables y apoyan una cultura de vida orgánica. Para tal fin, le hablamos a un target de hombres y mujeres entre 18 y 40 años, que pertenezcan a los NSE ABC y que residan en Lima Metropolitana.¹¹

4.2.1.1 Variables Geográficas

A través del uso de la herramienta TGI - Choices hemos podido determinar los distritos en los que suele existir mayor consumo de salsas o aderezos que acompañan las comidas, siendo estos: Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina (Zona 7)

Teniendo esto en cuenta, durante la etapa introductoria del producto nos enfocaremos en los hogares de dichos distritos.

¹¹ LOS MILLENNIALS PERUANOS: CARACTERÍSTICAS Y PROYECCIONES DE VIDA Noviembre 2015

4.2.1.2 Variables Demográficas

El segmento de consumidores al que nos dirigimos son hombres y mujeres entre los 18 y 40 años de edad, con ingresos superiores a 1,000 soles que actualmente residen en Lima Metropolitana (inicialmente en los distritos mencionados en el párrafo anterior) y que pertenezcan al NSE A, B y C1.

4.2.1.3 Variables Psicográficas

Hombres y mujeres jóvenes con un perfil “millennial” que privilegian el disfrute, el viajar y la inversión en “experiencias” por sobre la posesión física de cosas. Además, son personas que gustan de probar nuevos sabores y tengan un interés por la comida gourmet y las nuevas fusiones de sabores.

4.2.2 Posicionamiento

Como se menciona líneas arriba, la estrategia a utilizar será la de diferenciación en base a cualidades únicas que ofrece el producto:

- Productos naturales, artesanales, libres de químicos o conservantes que garantizan una calidad única
- Propuesta de sabores innovadores, únicos en el mercado
- Resalta las bondades de los recursos peruanos, cultivando un sentimiento patrio
- Envases de vidrio reciclables que apoyan la concientización al cuidado del medio ambiente
- Facilidad de transporte y adaptabilidad para cualquier evento (ejemplo: reuniones, comidas, parrillas, etc.)
- Producto con capacidad de ser exportado a mercados extranjeros

4.3 Mercado Objetivo:

4.3.1 Tamaño de mercado

Según el último estudio realizado por APEIM a agosto 2017, en Lima Metropolitana hay 10,190,922 habitantes, considerando a todos como potenciales consumidores de nuestro producto.

Figura 5 : Fuente APEIM 2017 – Distribución de personas según NSE

4.3.2 Tamaño de mercado disponible

Según CPI (agosto 2017) los habitantes de Lima Metropolitana entre las edades de 18 y 40 años representan el 38% de la población. Además, de la gráfica anterior extraemos que como mercado disponible tenemos a aquellos pertenecientes al NSE A/B/C1 los cuales representan el 56% de los habitantes.

Figura 6 : Fuente CPI 2017 – Lima Metropolitana : Pobración por segmento por edad

4.3.3 Tamaño de mercado operativo (target)

Para calcular el tamaño del mercado objetivo aplicaremos filtros de NSE, zonas geográficas y edades.

Como mencionamos líneas arriba, los distritos en los que nos enfocaremos durante la primera etapa de la empresa serán Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina (Zona 7), que pertenezcan al NSE A, B, C y que tengan residentes entre las edades de 18 y 40 años.

Tabla N°2. Elaboración propia – Calculo mercado objetivo

	%	CANTIDAD	FUENTE
Total Personas Lima Metropolitana (Universo)	100%	10,190,922	APEIM
HM 18 - 40 años	38%	3,821,596	CPI
NSE A/B/C1	56%	2,147,737	APEIM
Buscan productos naturales	52%	1,116,823	GFK
Personas que viven en Distritos Zona 7	8%	89,346	CPI
Intención de compra	41%	36,632	PLAN DE NEGOCIOS
Hogares (Promedio 4 integrantes por hogar)		9,158	

Figura 7 : Fuente CPI 2017 – Lima Metropolitana : Hogares y población por sexo y edad

Cuadro N° 9

LIMA METROPOLITANA: HOGARES Y POBLACIÓN POR SEXO Y GRUPOS DE EDAD SEGÚN NIVEL SOCIOECONÓMICO 2017
(En miles)

NSE	HOGARES		POBLACIÓN		POBLACIÓN POR GRUPOS DE EDAD						
	Mis	%	Mis	%	00 - 05 años	06 - 12 años	13- 17 años	18- 24 años	25- 39 años	40- 55 años	56 - + años
A/B	751.5	27.5	2,698.7	26.5	183.8	249.1	193.6	297.7	606.8	597.2	570.5
C	1,106.8	40.5	4,334.7	42.4	352.5	455.1	355.8	552.8	1061.2	876.9	680.4
D	664.0	24.3	2,430.2	23.8	287.0	294.6	221.0	370.6	645.8	400.5	210.7
E	210.4	7.7	745.7	7.3	131.2	107.7	68.0	105.5	178.5	92.0	62.8
TOTAL LIMA METROPOLITANA	2,732.7	100.0	10,209.3	100.0	954.5	1,106.5	838.4	1,326.6	2,492.3	1,966.6	1,524.4

FUENTE: APEIM - Estructura socioeconómica 2016
I.N.E.I. - Estructura poblacional
ELABORACIÓN: DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA - C.P.I.

4.3.4 Potencial de crecimiento del mercado

Nuestro plan de crecimiento consiste en expandirnos por otros distritos al finalizar el primer año de operaciones, considerando aquellos que también presentan altos índices de consumo de cremas de aderezo. Siendo esto, en orden descendente:

Zona 2: Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres

Zona 4: Cercado, Rímac, Breña, La Victoria

Zona 5: Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino

Zona 10: Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla

Asimismo, considerando el estudio realizado por agencia Technavio's Market Research, en Estados Unidos, el mercado de salsas, especias y condimentos crecerá aproximadamente un 7% en los próximos años. Siendo una buena alternativa de expansión incursionar en el mercado norteamericano, apelando en primera instancia a las comunidades latinas que viven en el extranjero.

4.4 Desarrollo y estrategia del marketing mix

4.4.1 Estrategia de producto / Servicio

Objetivo:

Nuestra empresa ingresa al mercado a ofrecer 3 tipos de chimichurris con cosechas provenientes de la Costa, Sierra y Selva, siendo productos 100% naturales.

Ofreceremos nuestros productos en mercados y ferias: productores, artesanas, orgánicas y saludables.

La idea es poder reemplazar las típicas cremas artificiales con nuestro producto. De acuerdo a la estrategia de producto/servicio, nuestra marca se encuentra representada en el siguiente gráfico, en la etapa de introducción.

Figura 8 : Ciclo de vida del producto

4.4.2 Diseño de producto / Servicio

Nuestros usuarios al adquirir “Pacha Jar” esperan que se encuentre en un recipiente que transmita lo que ofrece, por ello nos hemos enfocado a envases de vidrio de esta manera ofrecemos garantía y confianza.

- Forma: Frasco de vidrio
- Características:

Figura 9 : Muestra del producto

- Nivel de Calidad: nuestro nivel de calidad está basado a información real de nuestros productos.

- Confiabilidad: buscamos que el usuario sienta confianza al adquirir nuestros productos y así poder generar una grata experiencia.
- Diseño: el diseño de nuestra presentación del producto es en envase de vidrio porque es más sano e higiénico para conservar alimentos.
- Marca: Pacha Jar
- Logo: nuestro logotipo se asocia con el producto, ya que cuenta con una imagen relacionada al sembrado del producto y un nombre sencillo para lograr su posicionamiento.

4.4.3 Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado)

Usaremos la estrategia de penetración de mercados, ya que es un producto nuevo, asimismo debemos tener en cuenta que el precio debe ser competitivo y que su respaldo es ser un producto de calidad. Los precios serán calculados en base a los ingredientes que se necesiten para hacer nuestros macerados.

4.4.4 Estrategia Comunicacional

Desarrollaremos mediante una página web la cual usaremos un modelo de B2C (Marketing Business to Consumer), en el cual utilizaremos estrategias de promoción directa. Las redes sociales jugarán un rol muy importante para poder lograr llegar a nuestro público objetivo, realizaremos activaciones del producto las cuales serán comunicadas a través de nuestra web, para que muchos tengan la posibilidad de poder degustar nuestras salsas.

4.4.5 Estrategias de promoción directa:

Nuestras estrategias de promoción directa están basadas en bundes promocionales que realizaremos a través del envío de mailing a los clientes vía correo electrónico para conseguir comunicarnos con el segmento al cual nos estamos enfocando y para buscar captar la atención de nuevos posibles clientes.

Asimismo, utilizaremos las redes sociales tales como Facebook, Instagram, para lanzar promociones e informar a la gente que nuestro producto es 100% natural, buscamos posicionarnos en la mente del consumidor como un producto saludable.

4.4.6 Estrategia de Distribución

Brindaremos un servicio de atención con un tiempo estimado de 12 hrs, para responder las consultas de nuestros visitantes, respecto al contenido, envase y características de nuestro producto, debido a que es un producto 100% natural, muchas personas que se rigen por este estilo de vida nos preguntarán constantemente sobre él y querrán saber cómo innovamos con esta nueva propuesta para el mercado.

Vía redes sociales daremos información la cual acompañaremos con publicidad y muchas promociones para la adquisición de nuestro producto.

Figura 10 : Manejo de redes sociales Lima y Provincias

Nuestros productos se podrán adquirir a través de mercados y ferias: productores, artesanas, orgánicas y saludables, a ellos llegaremos de manera directa, en este caso ellos serían nuestros canales para llegar al consumidor final y nosotros la marca.

4.5 Plan de Ventas y Proyección de la Demanda

4.5.1 Costo de Producción:

En el siguiente cuadro observamos los costos por la producción de nuestros chimichurris así como el precio al público, dichos costos se han escogido del mejor precio ofrecido por los proveedores con los que trabajaremos

Tabla N°3. Costos de producción

	ACETUNA NEGRA		
	UND	POR FRASCO	COSTO
ETIQUETAS	1.00	0.02	0.02
PABILO	1.00	0.01	0.01
ENVASES	1.00	0.25	0.25
ACETUNA NEGRA	15.00	0.03	0.38
ACETE	1.00	0.35	0.35
VINAGRE	1.00	0.02	0.02
DELIVERY	1.00	-	3.00
TOTAL		S/	4.01

	AGUAYMANTO		
	UND	POR FRASCO	COSTO
ETIQUETAS	1.00	0.02	0.02
PABILO	1.00	0.01	0.01
ENVASES	1.00	0.25	0.25
AGUAYMANTO	15.00	0.02	0.23
ACETE	1.00	0.35	0.35
VINAGRE	1.00	0.02	0.02
DELIVERY	1.00	-	3.00
TOTAL		S/	3.86

	CARAMBOLA		
	UND	POR FRASCO	COSTO
ETIQUETAS	1.00	0.02	0.02
PABILO	1.00	0.01	0.01
ENVASES	1.00	0.25	0.25
CARAMBOLA	3.00	0.15	0.45
ACETE	1.00	0.35	0.35
VINAGRE	1.00	0.02	0.02
DELIVERY	1.00	-	3.00
TOTAL		S/	4.09

4.5.2 Proyección de ventas

Hemos concluido en vender nuestro producto a: S/ 16.50 x unidad.

Tabla N°4. Proyección de ventas

Ingresos por Ventas

(Importes en Nuevos Soles)

RUBRO	2019	2020	2021	2022	2023
CHIMICHURRI ACEITUNAS NEGRAS	85,467	94,014	108,116	124,334	142,984
CHIMICHURRI AGUAYMANTO	42,734	47,007	54,058	62,167	71,492
CHIMICHURRI CARAMBOLA	42,734	47,007	54,058	62,167	71,492
TOTAL VENTAS	170,935	188,028	216,233	248,668	285,968

Figura 11 : Proyección de ventas

4.5.3 Presupuesto de Marketing

Tabla N°5. Presupuesto de marketing

CONCEPTO	2019	2020	2021	2022	2023
PUBLICIDAD Y MARKETING+OTROS	6,960	6,960	6,960	6,960	6,960
PUBLICIDAD ADWORD	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
FAN PAGE - FACEBOOK	960	960	960	960	960
ACTIVACIONES	600	600	600	600	600
FERIAS	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800

CAPITULO 5 : PLAN DE OPERACIONES

Reúnen los aspectos técnicos y organizativos relacionados a producción o la prestación de servicios. Hacen referencia a todas las operaciones, procedimientos y acciones que realiza una empresa para lograr sus objetivos.

5.1 Políticas Operacionales

5.1.1 Calidad

Teniendo como objetivo el que nuestro producto cumpla con las expectativas de nuestros clientes, requerimos asegurar la calidad. Además de esto, tratándose de un producto de consumo, es importante cumplir con los estándares de calidad requeridos por la normativa vigente:

En relación al producto, mantendremos una visión orientada a innovar, ya que debemos conocer las preferencias y expectativas de nuestros clientes en todo momento. Esto nos permite ofrecerles nuevas variedades de chimichurri, acorde a sus preferencias.

Somos conscientes como empresa de que tenemos un compromiso con la sociedad. Por ello, contribuiremos a la calidad de vida de las personas brindando puestos de trabajo a madres de los centros poblados de escasos recursos de Lima Metropolitana. Asimismo, trabajaremos directamente con pequeños agricultores para que directamente nos provean de las materias primas a un precio justo.

Nuestro personal trabajará conforme a lo indicado en la Ordenanza N° 082 de la Municipalidad de Lima Metropolitana, la cual indica que toda persona que manipule alimentos deberá estar capacitado y contar con Carnet de Sanidad.

Acordaremos con nuestro grupo de proveedores plazos y acuerdos de entrega debido a que es vital para nosotros elaborar el consumo con los mejores insumos y así no poder en riesgo la producción y entrega de los pedidos.

5.1.2 Procesos

Para toda organización es importante tener mapeados cada uno de sus procesos. Esto les permite asegurar la correcta ejecución de los mismos para alcanzar sus tiempos y la empresa del producto o servicio final.

Ante esto, hemos definido algunas políticas a seguir como parte de proceso de producción:

Nuestro objetivo es garantizar la entrega de pedidos de manera oportuna y sin contratiempos que puedan afectar la percepción del cliente y nuestros niveles de calidad. Tomaremos como referencia las especificaciones de la norma ISO 9001:2015.

El tener disponibles los insumos y utensilios para la elaboración del producto requiere de seguimiento constante. Para ellos se establecerán inventarios y controles semanales para reabastecernos con los proveedores de aquello que haga falta o que se requiera.

Todos los productos terminados deberán conservarse a bajas temperaturas para asegurar preservación de la preparación hasta el momento del despacho.

Se debe asegurar también la infraestructura y localidad en la cual se realizará la producción. Para ello, se establecerá un único punto de producción desde el cual también se realizarán los despachos.

5.1.3 Planificación

Para determinar el horizonte o las expectativas de la empresa es necesaria la planificación en cada una de las etapas del proyecto y empresa. Es importante mencionar que esta planificación previamente debe ser validada para así poder establecer futuras acciones:

Se ha estimado producir 1000 unidades de frascos al mes. Esto quiere decir que, al año, la producción alcanzaría los 12,0000 frascos de chimichurri.

Para poder cumplir con los pedidos, y considerando que se trata de un producto perecible y que no tiene químicos ni preservantes, hemos evaluado la posibilidad de tener en stock 20 frascos por tipo de chimichurri. De esta forma, podremos responder frente a los requerimientos de los clientes finales.

El stock no aplicaría para pedidos mayoristas o cantidades superiores a los 50 frascos. Para ello se deberá establecer tiempos de preparación y anticipación que tiene que ser de conocimiento de los clientes cuando se trate de este tipo de pedidos.

Inicialmente se negociará un pago a proveedores a 30 días. Este tiempo puede variar dependiendo del cliente y la cantidad de insumos a considerar dentro del requerimiento. Un estricto plan de pagos a proveedores ayuda a mantenerlos con nosotros por más tiempo.

Como pago principal se encuentran los costes municipales, energía y agua de la zona de producción. Parte del plan consiste en el seguimiento a estas fechas para que no se vean interrumpidos los procesos debido a la falta de pagos.

5.1.4 Inventarios

Como se mencionó en el punto anterior, el manejo de un inventario con grandes cantidades no lo consideramos viable ya que se trabaja con productos perecibles, además de que el producto final no cuenta con preservantes que nos garanticen tiempos prolongados sin que el chimichurri sea consumido.

Se manejarán kardex para controlar los ingresos y salida de los insumos y materiales para la elaboración del chimichurri. Estos inventarios serán semanales.

Los insumos y su estado deberán revisarse dos veces por semana.

5.1.5 Diseño de Instalaciones

5.1.5.1 Localización de las instalaciones

Hemos tomado en cuenta factores importantes para elegir la localización. Por lo que hemos realizado la clasificación en la escala del 1 al 5, considerando 1 como la opción más baja y 5 como la mejor opción.

Tabla N°6. Factores para elegir local

Factores	Peso	San Miguel	Miraflores	Surco
		3	3	5
Ubicación	50	150	150	250
Medidas de Seguridad	20	3	5	5
		60	100	100
Alquiler	30	3	5	5
		90	150	150
		300	400	500

La calificación esta en base a la cercanía de los distritos que tienen mercados saludables y que organizan más ferias.

Dado el resultado se detallarán las condiciones de la locación elegida:

5.1.5.2 Ubicación:

Considerando que debemos lograr ser eficientes con la entrega de los pedidos y tener un lugar con mayor accesibilidad a los puntos de venta hemos elegido tener la oficina en:

Av. Brígida Silva De Ochoa S/n Bloque 2 Dpto. 505 San Miguel , Los Jardines De La Marina, Lima, Lima

Figura 12 : Ubicación del local

- Medidas de Seguridad:
- Nuestro País viene experimentando altos índices de criminalidad, por lo que hemos optado por considerar un lugar céntrico y seguro.
-
- Alquiler

Se alquilará un mini-departamento con espacios principales para poder desarrollar nuestras funciones, el mismo que deberá tener un precio asociado a los espacios que ofrece, ya que tenemos que reducir costos.

5.1.5.3 Capacidad de las instalaciones

Nuestras instalaciones tienen la capacidad de acceso de 5 a 8 personas para coordinar visitas o reuniones.

En nuestras instalaciones realizaremos la preparación, asimismo será un lugar para establecer alianzas con las personas que ofrecerán nuestros productos y a los que

podremos invitar a degustar de nuestros macerados. Siendo también un punto en donde podremos realizar nuestras planificaciones.

5.1.5.4 Distribución de las instalaciones

La distribución de nuestras instalaciones encaja con nuestras necesidades funcionales. Las detallamos de la siguiente manera:

Sala de Negocios.

Cocina

Espacios para reservar los materiales de trabajo

Figura 12 : Distribución de instalaciones

5.1.6 Especificaciones técnicas del producto /servicio

Figura 13 : Especificaciones técnicas Chimichurri Carambola

Producto: Chimichurri de Carambola

Ingredientes: Carambola (3 unid) ajos (3 unid) perejil, orégano y aceite de oliva

Consumo Preferente: 4 meses

Tamaño de porción: 210g.

Valores Nutricionales:
Proteína: 0.1g
Grasa: 0.1g
Carbohidratos: 5g
Calorías: 80Kcal

Información Logística:
Caja de 30 piezas (200ml c/u)
Medidas de la caja: 29x29x22
Peso 8.5KG

Ficha Técnica

Chimichurri de Carambola

Figura 14 : Especificaciones técnicas Chimichurri Aguaymanto

Producto: Chimichurri de Aguaymanto

Ingredientes: Aguaymanto (10 unid) ajos (3 unid) perejil, orégano y aceite de oliva

Consumo Preferente: 4 meses

Tamaño de porción: 210g.

Valores Nutricionales:
Proteína: 0.1g
Grasa: 0.1g
Carbohidratos: 3g
Calorías: 25Kcal

Información Logística:
Caja de 30 piezas (200ml c/u)
Medidas de la caja: 29x29x22
Peso 8.5KG

Ficha Técnica

Chimichurri de Aguaymanto

Figura 15 : Especificaciones técnicas Chimichurri Aceituna Negra

Ficha Técnica

Producto: Chimichurri de Aceituna Negra

Ingredientes: Aceituna Negra (15 unid.) ajos (3 unid) perejil, pimienta roja, orégano y aceite de oliva

Consumo Preferente: 4 meses

Tamaño de porción: 210g.

Valores Nutricionales:
Proteína: 0.1g
Grasa: 0.1g
Carbohidratos: 6g
Calorías: 150Kcal

Información Logística:
Caja de 30 piezas (200ml c/u)
Medidas de la caja: 29x29x22
Peso 8.5KG

Chimichurri de Aceituna Negra

5.2 Mapa de procesos y PERT

Figura 16 : Mapa de procesos

Fuente: Elaboración propia

5.2.1 DIAGRAMA PERT

Tabla N°7. Diagrama Pert

	ACTIVIDAD	TIEMPO	Antecedentes
A	Mejora y estandarización de recetas	5 días	--
B	Reclutamiento y Capacitación	7 días	A
C	Elaboración de uniformes y envases de entrega	8 días	A - B
D	Inicio de publicidad en redes	5 días	C
E	Periodo de prueba (producto, uso de redes, entregas, etc.)	15 días	D

Actividades: Diagrama: (40 días)

Figura 17 : Diagrama de actividad en 40 días

5.2.2 Planeamiento de Producción

5.2.2.1 Gestión de compras y stock

Debido a que las materias primas en la producción de los “Pacha Jar” son productos fácilmente perecibles aun siendo refrigerados. La compra de algunos insumos se deberá realizar de manera semanal siguiendo las proyecciones de ventas mensuales y los pedidos que se tengan en cola.

Los insumos como las verduras y frutas serán adquiridos en mercados distritales al inicio de las operaciones al tener una menor demanda; sin embargo, una vez que se llegue a la marca de 100 frascos al mes, se adquirirán los productos al por mayor en los mercados mayoristas.

Adicionalmente, se deberá tener en cuenta la necesidad de alquilar un local de almacenaje y producción que a su vez funcione como oficinas administrativas.

5.2.2.2 Gestión de Calidad

“Pacha Jar” busca satisfacer a los paladares de sus consumidores más allá de sus expectativas. Para esto, se plantean las siguientes políticas de calidad:

- Cumplir con los tiempos de entrega prometidos
- Realizar una minuciosa selección de los insumos que se compran, además de llevar un control de su compra que permitirá tener una adecuada rotación de insumos garantizando la conservación de la materia prima
- Delimitar KPI's que puedan ser evaluados a través de encuestas de satisfacción y cuyos resultados nos permitan seguir mejorando
- Capacitar de manera anual al personal involucrado en la producción y repartición del producto
- Se tendrán recetas estandarizadas para asegurar que los chimichurris conserven el sabor el mismo sabor dependiendo de su ingrediente principal.

5.2.2.3 Gestión de los proveedores

- Proveedor: Mercados mayoristas
- Productos: Frutas y verduras / Aceites y vinagres
- Ubicación: Av. La Cultura 808 Santa Anita
- Proveedor: Envases de vidrios SAC
- Productos: Envases de vidrios con tapa rosca

- Ubicación: Mercado Central - Cercado de Lima
- Proveedor: Howell Perú S.A.C.
- Productos: Congeladores y armarios para almacenar materias primas y productos terminados
- Ubicación: Psje. Vicus L 5-6 – La Castellana – Surco
- Proveedor: Publimas S.A.C
- Productos: Etiquetas, letreros
- Ubicación: Jr. Bolivia 230 - Cercado de Lima
- Proveedor: Cabify Empresas
- Servicio: Delivery de producto

5.3 Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo.

Tabla N°8. Inversión en activos fijos

Inversión en Activo Fijo

(Importes en Soles)

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL	I.G.V.	TOTAL PRECIO
Operaciones / Producción			Sl. 8,300.00	Sl. 1,494.00	Sl. 9,793.99
CONGELADORA ELECTROLUX 385 LTS	3	1,439.83	4,319.49	777.51	5,097.00
GÓNDOLAS DE ALMACÉN	2	508.48	1,016.95	183.05	1,200.00
ORNILLA ELECTRICA	1	168.64	168.64	30.36	199.00
MESA DE PRODUCCIÓN	1	1,634.92	1,634.92	305.08	2,000.00
LICUADORA OSTER BLSTBC4129	2	380.51	761.02	136.98	898.00
UTENSILIOS DE COCINA (SET)	1	338.98	338.98	61.02	400.00
Administración			Sl. 5,251.72	Sl. 945.31	Sl. 6,197.03
IMPRESORA HP DESJEKT 3775	1	253.39	253.39	45.61	299.00
LAPTOP LENOVO 320-14ISK#80XG0000LM	2	1,355.09	2,710.17	487.83	3,198.00
CELULARES	5	338.98	1,694.92	305.09	2,000.01
MUEBLES DE ESCRITORIO	1	254.24	254.24	45.76	300.00
SILLA	5	67.80	339.00	61.02	400.02
Ventas			Sl. 1,355.09	Sl. 243.92	Sl. 1,599.00
LAPTOP LENOVO 320-14ISK#80XG0000LM	1	1,355.09	1,355.09	243.92	1,599.00
TOTAL ACTIVO FIJO			Sl. 14,906.80	Sl. 2,683.22	Sl. 17,590.02

5.4 Matriz de insumos de producción

Tabla N°9. Matriz de insumos de producción

Producto	Medida	Chimichurri Aceituna	Chimichurri Carambola	Chimichurri Aguaymanto
Aceituna negra	Unidades	15	-	
Rocoto	Unidades	1/2	0	
Ajo	Dientes	1	1	1
Perejil	Hojas	30	30	30
Aceite de oliva	ml	150	150	150
Vinagre	ml	10		
Orégano	gr	0.5	0.5	
Sal	gr	0.3	0.3	0.3
Aguaymanto	Unidades			15
Pimienta	gr			0.3
Carambola	Unidades		3	
Frasco de vidrio	Unidades	1	1	1

CAPITULO 6 : ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

6.1 Objetivos organizacionales

Los Objetivos Organizacionales de “Pacha Jar” están intrínsecamente vinculados con la misión y visión de la empresa; ello debido a que nuestro interés tiene como pilares fundamentales la elaboración de las mejores salsas peruanas, utilizando para este fin productos regionales de nuestra rica y vasta geografía, lo que nos permitirá obtener productos de excelente calidad y, nuestro compromiso por ofrecer a los hogares un producto que permita una experiencia de sabores únicos, obteniendo finalmente de esta simbiosis, nuestra consolidación como una empresa líder y referente a nivel nacional como primer gran reto. En ese contexto nos planteamos los siguientes objetivos:

- Establecer un plan de responsabilidad social.
- Satisfacer plenamente las necesidades de nuestros clientes y consumidores.
- Innovar y crecer constantemente, adaptándonos a los gustos de nuestros clientes.
- Cumplir con nuestra promesa de calidad en nuestros productos.
- Acrecentar el liderazgo de sus productos
- Obtener rentabilidad del 30% sobre los ingresos.
- Contar con la tecnología más moderna y eficiente del mercado.
- Contar con un proceso de atención al cliente pre y post venta altamente eficiente

6.2 Naturaleza de la Organización

Se estima que al inicio de las actividades comerciales, se contraten a tres (03) colaboradores, por ello, se ve por conveniente acogerse a los beneficios de una mype.

Tabla N°10. Beneficios MYPE

INDICADOR/RÉGIMEN	MICROEMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA
Beneficios sociales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Remuneración Mínima Vital 2. Jornada máxima 3. Descanso semanal 4. Trabajo en sobretiempo 5. Feriados 6. Vacaciones: 15 días. Posibilidad de reducción de 15 a 7 días calendario. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Remuneración mínima vital. 2. Jornada máxima. 3. Descanso semanal. 4. Feriados. 5. Vacaciones: 15 días. Posibilidad de reducción de 15 a 7 días calendario. 6. CTS: 15 remuneraciones diarias por año completo de servicios. Tope máximo de 90 remuneraciones diarias. 7. Dos gratificaciones al año: Fiestas patrias y navidad. Equivalentes a ½ remuneración cada una. 8. SCTR a cargo de empleador. 9. Seguro de vida a cargo del empleador. 10. Derechos colectivos. 11. Derecho a participar de la utilidades.
Indemnización por despido arbitrario	Equivalente a 10 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios. Tope máximo de 90 remuneraciones diarias. Las fracciones de año se abonan por dozavos.	Equivalente a 20 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios. Tope máximo de 120 remuneraciones diarias. Las fracciones de año se abonan por dozavos.
Seguro complementario de trabajo de riesgo	No	Sí

Fuente: Sunafil

6.2.1 Organigrama

Figura 18 : Organigrama

6.2.2 Diseños de Puestos y Funciones:

Figura 19 : Perfil del puesto – Gerente General

PERFIL DE PUESTO: GERENTE GENERAL

A. DATOS DEL PUESTO		
Nombre del Puesto:	GERENTE GENERAL	
Gerencia:		
Área:	ADMINISTRACIÓN	
Jefe Inmediato:	Jerárquicamente	Funcionalmente
	Ninguno	Ninguno
Supervisa a:	Jerárquicamente	Funcionalmente
	Ninguno	Ninguno

B. MISIÓN
Tiene como misión planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar y analizar el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo

C. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO
Ejercer la representación legal de la Empresa
Coordinar y controlar la ejecución y seguimiento al cumplimiento del Plan Estratégico

D. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO
Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta
Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.
Firmar contratos a nombre de la persona jurídica

E. FORMACIÓN	
Profesión/ Ocupación:	Administración de Empresas, Economía o afines
Grado de Instrucción:	Bachiller
Otros:	-

F. CONOCIMIENTOS	
Conocimiento de Idiomas:	Inglés
Conocimiento de Informática:	Office, Excel, windows

G. EXPERIENCIA (Marcar con una X)	
Entre 1 y 2 años	X
Entre 2 y 3 años	
Entre 3 y 4 años	
Más de 5 años	

H. UBICACIÓN Y CONDICIONES (Marcar con una X)	
Lima:	X
Provincia:	
Extranjero:	
¿ El puesto realiza viajes por motivo de trabajo?	No
¿El puesto requiere movilizarse de su ambiente de trabajo cotidiano?	No
Autonomía del puesto (intensidad de la supervisión recibida)	-

Figura 20 : Perfil del puesto – Jefe de operaciones

PERFIL DE PUESTO: JEFE DE OPERACIONES

C. DATOS DEL PUESTO		
Nombre del Puesto:	JEFE DE OPERACIONES	
Gerencia:		
Área:	MARKETING	
Jefe Inmediato:	Jerárquicamente	Funcionalmente
	Gerente general	Gerente general
Supervisa a:	Jerárquicamente	Funcionalmente
	Ninguno	Ninguno

B. MISIÓN
Planear, organizar, implementar, supervisar y controlar la óptima operación de las áreas responsables de división de alimentos
C. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO
Asistir al Gerente General en la toma de decisiones
Apoyar al personal a su cargo en caso de presentarse problemas o imprevistos
Participar en coordinación con el Jefe de Ventas en especiales para atraer clientes (visitas foráneas, visitas a empresas)
D. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO
Diseñar el Plan Estratégico de la organización, conjuntamente con el Gerente General
Establecer estrategias y supervisar la correcta aplicación de normas y procedimientos, de acuerdo con las políticas de calidad

E. FORMACIÓN	
Profesión/ Ocupación:	Administración de empresas, Ingeniería industrial, Comercio internacional
Grado de Instrucción:	Bachiller
Otros:	-

F. CONOCIMIENTOS	
Conocimiento de Idiomas:	Inglés
Conocimiento de Informática:	Office, Excel, windows

G. EXPERIENCIA (Marcar con una X)	
Entre 1 y 2 años	X
Entre 2 y 3 años	
Entre 3 y 4 años	
Más de 5 años	

H. UBICACIÓN Y CONDICIONES (Marcar con una X)	
Lima:	X
Provincia:	
Extranjero:	
¿ El puesto realiza viajes por motivo de trabajo?	No
¿El puesto requiere movilizarse de su ambiente de trabajo cotidiano?	No
Autonomía del puesto (intensidad de la supervisión recibida)	-

I. COMPETENCIAS	
Competencias Organizacionales	Establecer redes para el desarrollo organizacional Aplicar y fomentar la cultura organizacional Liderar el trabajo de equipos y personas para lograr objetivos
Competencias Funcionales	Evaluar el trabajo de otros y el propio Manejar conflictos

Figura 21 : Perfil del puesto – Jefe de marketing

PERFIL DE PUESTO: JEFE DE VENTAS Y MARKETING

C. DATOS DEL PUESTO		
Nombre del Puesto:	JEFE DE VENTAS Y MARKETING	
Gerencia:		
Área:	MARKETING	
Jefe Inmediato:	Jerárquicamente	Funcionalmente
	Gerente general	Gerente general
Supervisa a:	Jerárquicamente	Funcionalmente
	Ninguno	Ninguno

B. MISIÓN
Planificar y dirigir la política de la empresa en lo referente a productos, precios, promociones y distribución. Acceder a los mercados como meta final en las mejores condiciones de competitividad y rentabilidad.
C. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO
Diseñar, planificar elaborar e instaurar los planes de marketing de la empresa Hacer investigaciones comerciales de los productos existentes o nuevos, realizando el estudio de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de los mismos en el mercado. Coordinar y controlar el lanzamiento de campañas publicitarias y de promoción.
D. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO
Promoción y Publicidad Comunicación y Relaciones Públicas Marketing directo

E. FORMACIÓN	
Profesión/ Ocupación:	Administración de Empresas, Marketing, hotelería
Grado de Instrucción:	Bachiller
Otros:	-

F. CONOCIMIENTOS	
Conocimiento de Idiomas:	Inglés
Conocimiento de Informática:	Office, Excel, windows

G. EXPERIENCIA (Marcar con una X)	
Entre 1 y 2 años	X
Entre 2 y 3 años	
Entre 3 y 4 años	
Más de 5 años	

H. UBICACIÓN Y CONDICIONES (Marcar con una X)	
Lima:	X
Provincia:	
Extranjero:	
¿ El puesto realiza viajes por motivo de trabajo?	No
¿El puesto requiere movilizarse de su ambiente de trabajo cotidiano?	No
Autonomía del puesto (intensidad de la supervisión recibida)	-

I. COMPETENCIAS	
Competencias Organizacionales	Aptitudes para dirigir Capacidad organizativa Trabajo bajo presión Habilidad para la negociación
Competencias Funcionales	Capacidad para tomar iniciativa Proactividad Mejora continua

Figura 22 : Perfil del puesto – Community manager

PERFIL DE PUESTO: COMMUNITY MANAGER

E. FORMACIÓN	
Profesión/ Ocupación:	Periodismo, publicidad, marketing o comunicación
Grado de Instrucción:	Universidad completa
Otros:	-

F. CONOCIMIENTOS	
Conocimiento de Idiomas:	Inglés
Conocimiento de Informática:	Office, Excel, windows

G. EXPERIENCIA (Marcar con una X)	
Entre 1 y 2 años	X
Entre 2 y 3 años	
Entre 3 y 4 años	
Más de 5 años	

H. UBICACIÓN Y CONDICIONES (Marcar con una X)	
Lima:	X
Provincia:	
Extranjero:	
¿ El puesto realiza viajes por motivo de trabajo?	No
¿El puesto requiere movilizarse de su ambiente de trabajo cotidiano?	No
Autonomía del puesto (intensidad de la supervisión recibida)	-

I. COMPETENCIAS	
Competencias Organizacionales	Orientación a los resultados con calidad Trabajo en equipo Relaciones Públicas Compromiso con la calidad del trabajo
Competencias Funcionales	Capacidad de planificación y organización Ser dinámico Tolerancia

J. ORGANIGRAMA
<pre> graph TD GG[Gerente General] --> JAF[Jefe de Administración y Finanzas] GG --> JO[Jefe de Operaciones] GG --> JM[Jefe de Marketing] JM --> R[Repartidor] JM --> CM[Community Manager] </pre>

6.3 Políticas Organizacionales

Las políticas organizacionales son las siguientes:

- **Políticas de Calidad:** La calidad se manifiesta en cada una de nuestras acciones y nos acompaña en lo que hacemos. Cada persona toma esta misión con seriedad y trabaja para asegurar que nuestro sistema mantenga su promesa de ofrecer productos de servicio y calidad.
- **Gestión de Proveedores:** La fabricación de productos terminados de alta calidad utilizando las mejores materias primas disponibles.
- **Mejora continua:** Evaluación proactiva y atención a los temas que surjan y las tendencias que afecten a nuestros productos
- **Productividad:** Buscando siempre la optimización de los procesos industriales
- **De seguridad alimentaria:** Estamos comprometidos a tomar las acciones de prevención que se requieran para evitar la posible contaminación física de los alimentos que elaboramos.
- **Pasión:** Ver el trabajo como una misión, una pasión y una aventura
- **Rentabilidad:** Resultado visible de todas nuestras ideas, esfuerzos e ilusiones

6.4 Gestión Humana

6.4.1 Reclutamiento

Para nuestra empresa es muy importante esta fase en todo lo que viene a ser RRHH, ya que es sumamente importante reclutar personas capaces de comprometerse, ponerse la camiseta y ayudarnos de manera continua a mejorar como empresa. Con gran disposición de aprender y sobre todo de ofrecerle lo mejor al público, ya que son personas como nosotros que desean comprar un producto de calidad en todo sentido, así como recibir de

manera correcta sus pedidos y que la presentación y trato siempre sea la mejor. Antes de la selección se aplicarán 3 días de prueba (éstos no se incluyen aún en la inducción ni capacitación), son días en los cuales el personal reclutado medirá su nivel de conformidad con la empresa y si se siente cómodo para una mejor selección y relación entre el personal y la empresa.

6.4.1.1 Selección, contratación e inducción

La selección de los que serían nuestros colaboradores, se dará a través de una entrevista personal y una evaluación psicológica, así como se debe presentar antecedentes policiales y esta persona no deberá tener ningún tipo de antecedente para su contratación. Al pasar de manera correcta la primera etapa, se procede a volver a entrevistar a la persona elegida pero ya por el administrador general de nuestra empresa, tras ser aprobado también por el administrador se procede a la contratación de la persona elegida. El primer día de su llegada se le da la inducción con la presentación de la empresa así como sus principales funciones, políticas de la empresa, etc.

6.4.1.2 Capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño

La capacitación del personal durará en promedio máximo 2 semanas, estará acompañado constantemente por el apoyo de la persona a cargo de la producción o del área que sea a la que corresponde.

Así mismo, para una mejora continua del personal y del área, se hacen evaluaciones mensuales o trimestrales (dependiendo del área), en las cuales se mide el nivel de satisfacción del personal dentro de la empresa. El nivel de compromiso y su desarrollo dentro de la organización. Una breve encuesta ejemplo:

Tabla N°11. Modelo encuesta de satisfacción interna

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Nombre:

Tiempo dentro de la empresa:

Cargo:

Área:

Marque con una X su nivel de satisfacción.

	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
¿Cómo se siente en la empresa?				
¿Está de acuerdo con sus funciones?				
¿Se siente a gusto con la personas de la empresa?				
¿Está motivado a desarrollar su trabajo dentro de la empresa?				
¿Siente un buen clima laboral?				
¿Se siente participe en los éxitos o fracasos de la empresa?				
¿La empresa le proporciona opciones para el crecimiento laboral?				
¿Considera buena la comunicación con el cliente?				

6.4.1.3 Motivación

La motivación hacia nuestros colaboradores está conformada en primer lugar por nuestras adecuadas instalaciones buscando que se sientan en un ambiente cómodo, confortable y amigable, donde las personas tengan la posibilidad de constituir lazos de amistad y no solo de trabajo. La flexibilidad en los horarios para todos los colaboradores en caso de ser necesario para ellos.

Asimismo premiaremos el esfuerzo para mantener motivado a nuestro personal con los siguientes incentivos no económicos.

1. Reconocimiento público
2. Empleado del mes
3. Actividades de integración

4. Permisos para compartir con la familia
5. Viernes con ropa sport
6. Horarios flexibles

Buscando el beneficio de tener aliados estratégicos también premiaremos a nuestros mejores clientes con Giftcards, de manera que ellos sientan que valoramos el hecho de escogernos.

6.4.1.4 Sistema de remuneración

El sistema para realizar el pago de nuestra planilla es VisualPlan, un sistema que nos ayudara con el cálculo y la emisión de las boletas de pago. El abono de los haberes será de forma mensual.

6.4.2 Estructura de gastos de RRHH

Han sido considerados los pagos de remuneración en base a una planilla de pequeña empresa de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla N°12. Planillas RRHH

Concepto	2019	2020	2021	2022	2023
Operador					
Básicos	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Gratificación	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Sub Total	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000
CTS	542	542	542	542	542
ESSALUD	1,170	1,170	1,170	1,170	1,170
Total Gasto	14,712	14,712	14,712	14,712	14,712
Gerente General					
Básicos	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Gratificación	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
Sub Total	32,500	32,500	32,500	32,500	32,500
CTS	1,354	1,354	1,354	1,354	1,354
ESSALUD	2,925	2,925	2,925	2,925	2,925
Total Gasto	36,779	36,779	36,779	36,779	36,779
Encargado de MKT					
Básicos	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Gratificación	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Sub Total	19,500	19,500	19,500	19,500	19,500
CTS	813	813	813	813	813
ESSALUD	1,755	1,755	1,755	1,755	1,755
Total Gasto	22,068	22,068	22,068	22,068	22,068

CAPITULO 7 : PLAN ECONOMICO-FINANCIERO

7.1 Supuestos

A lo largo del tiempo el mercado suele presentar algunas variantes, esto se puede deber a causas políticas, económicas, sociales, etc., lo cual puede modificar los resultados económicos y financieros de las empresas. Los supuestos que podemos encontrar en este caso son los siguientes:

1: Vida del Proyecto:

Se realizó una proyección en un tiempo de 5 años, periodo en el cual nos podremos dar cuenta si la empresa es rentable o no, ver si debemos cambiar algo y tener una aproximación de los ingresos que hemos tenido.

2: Amortización de Intangibles

Como lo establece la ley, los intangibles y gastos pre-operativos serán amortizados en 5 años.

3: Venta

Estamos proyectando vender 10,367 pots el primer año, esperamos que a partir del segundo año nuestras ventas aumenten ya que el producto se hará más conocido en el mercado.

4: Incremento en el precio

Si nos vemos afectadas por la subida de precio en los insumos que utilizamos nos vamos a ver en la obligación de subir el precio del producto.

7.2 Inversión en activos (fijos e intangibles) y depreciación

Tabla N°13. Inversión en activos

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL	I.G.V.	TOTAL PRECIO
Operaciones / Producción			S/. 8,300.00	S/. 1,494.00	S/. 9,793.99
CONGELADORA ELECTROLUX 385 LTS	3	1,439.83	4,319.49	777.51	5,097.00
GÓNDOLAS DE ALMACÉN	2	508.48	1,016.95	183.05	1,200.00
ORNILLA ELECTRICA	1	168.64	168.64	30.36	199.00
MESA DE PRODUCCIÓN	1	1,694.92	1,694.92	305.08	2,000.00
LICUADORA OSTER BLSTBC4129	2	380.51	761.02	136.98	898.00
UTENSILIOS DE COCINA (SET)	1	338.98	338.98	61.02	400.00
Administración			S/. 5,251.72	S/. 945.31	S/. 6,197.03
IMPRESORA HP DESJEKT 3775	1	253.39	253.39	45.61	299.00
LAPTOP LENOVO 320-14ISK#80XG0000LM	2	1,355.09	2,710.17	487.83	3,198.00
CELULARES	5	338.98	1,694.92	305.09	2,000.01
MUEBLES DE ESCRITORIO	1	254.24	254.24	45.76	300.00
SILLA	5	67.80	339.00	61.02	400.02
Ventas			S/. 1,355.09	S/. 243.92	S/. 1,599.00
LAPTOP LENOVO 320-14ISK#80XG0000LM	1	1,355.09	1,355.09	243.92	1,599.00
TOTAL ACTIVO FIJO			S/. 14,906.80	S/. 2,683.22	S/. 17,590.02

Tabla N°14. Depreciación

CONCEPTO	2019	2020	2021	2022	2023
Operaciones	1,388.81	1,388.81	1,388.81	1,388.81	1,388.81
CONGELADORA ELECTROLUX 385 LTS	863.90	863.90	863.90	863.90	863.90
GÓNDOLAS DE ALMACÉN	101.70	101.70	101.70	101.70	101.70
ORNILLA ELECTRICA	33.73	33.73	33.73	33.73	33.73
MESA DE PRODUCCIÓN	169.49	169.49	169.49	169.49	169.49
LICUADORA OSTER BLSTBC4129	152.20	152.20	152.20	152.20	152.20
UTENSILIOS DE COCINA (SET)	67.80	67.80	67.80	67.80	67.80
Administración	50.68	50.68	50.68	50.68	50.68
IMPRESORA HP DESJEKT 3775	50.68	50.68	50.68	50.68	50.68
LAPTOP LENOVO 320-14ISK#80XG0000LM	542.03	542.03	542.03	542.03	542.03
CELULARES	338.98	338.98	338.98	338.98	338.98
MUEBLES DE ESCRITORIO	25.42	25.42	25.42	25.42	25.42
SILLA	33.90	33.90	33.90	33.90	33.90
Ventas	271.02	271.02	271.02	271.02	271.02
LAPTOP LENOVO 320-14ISK#80XG0000LM	271.02	271.02	271.02	271.02	271.02
TOTAL DEPRECIACION	1,710.51	1,710.51	1,710.51	1,710.51	1,710.51

Inversión en Activos Intangibles

(Importes en Soles)

CONCEPTO	VALOR	I.G.V.	IMPORTE
Software	S/. 550.85	S/. 99.15	S/. 650.00
Licencia Windows	423.73	76.27	500.00
Antivirus	127.12	22.88	150.00
TOTAL GASTOS INTANGIBLES	S/. 550.85	S/. 99.15	S/. 650.00

7.3 Proyección de ventas

Tabla N°15. Proyección de ventas (unidades)

Ventas Proyectadas
(Unidades vendidas)

TIPO	2019	2020	2021	2022	2023
CHIMICHURRI ACEITUNAS NEGRAS	5,180	5,698	6,553	7,535	8,666
CHIMICHURRI AGUAYMANTO	2,590	2,849	3,276	3,768	4,333
CHIMICHURRI CARAMBOLA	2,590	2,849	3,276	3,768	4,333
TOTALES	10,360	11,396	13,105	15,071	17,331

7.4 Cálculo del capital de trabajo

Tabla N°16. Cálculo capital de trabajo

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TOTAL INGRESOS EN EFECTIVO	9,900	10,395	10,915	11,460	12,034	13,237	13,899	14,594	16,053	17,658	19,424	21,367
VENTAS MENSUALES	9,900	10,395	10,915	11,460	12,034	13,237	13,899	14,594	16,053	17,658	19,424	21,367
VENTAS AL CONTADO	9,900	10,395	10,915	11,460	12,034	13,237	13,899	14,594	16,053	17,658	19,424	21,367
VENTAS CRÉDITO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COMISIÓN VISA (3.99%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS EN EFECTIVO	12,008	12,044	12,333	12,732	13,943	13,377	16,218	13,571	14,202	14,685	17,307	18,934
COSTOS VARIABLES												
TOTAL POR MES	3,600	3,780	3,969	4,167	4,376	4,813	5,054	5,307	5,837	6,421	7,063	7,770
PERSONAL												
MANO DE OBRA DIRECTA	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
MANO DE OBRA INDIRECTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PERSONAL ADMINISTRATIVO	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
PERSONAL DE VENTAS	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
GRATIFICACIÓN							2,500					2,500
CTS					903						1,580	
ESSALUD	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488	488
SERVICIOS												
ENERGÍA ELÉCTRICA	100	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
AGUA	60	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
TELÉFONO E INTERNET	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
ARBITRIOS	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
ALQUILER DEL LOCAL	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
MANTENIMIENTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SEGURIDAD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROMOCION Y PUBLICIDAD												
GASTOS DE PROM. Y PUBLICIDAD	380	380	480	680	780	680	780	380	480	380	780	780
PRESTAMOS E IMPREVISTOS												
CUOTAS DEL PRÉSTAMO	1,031	1,031	1,031	1,031	1,031	1,031	1,031	1,031	1,031	1,031	1,031	1,031
SALDO INICIAL DE CAJA	0	2,108	3,757	5,175	6,446	8,356	8,496	10,816	9,793	7,941	4,968	2,851
INGRESO	9,900	10,395	10,915	11,460	12,034	13,237	13,899	14,594	16,053	17,658	19,424	21,367
EGRESOS	12,008	12,044	12,333	12,732	13,943	13,377	16,218	13,571	14,202	14,685	17,307	18,934
SALDO FINAL	2,108	3,757	5,175	6,446	8,356	8,496	10,816	9,793	7,941	4,968	2,851	419
MÁXIMO DÉFICIT MENSUAL ACUMUL.	10,816											
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	10,816											

7.5 Estructura de financiamiento: Tradicional y no tradicional

Tabla N°17. Estructura de financiamiento

Estructura del Financiamiento			Con IGV			
(Importes en Soles)						
Tipo	Monto	%	Inversión	Inversión sin IGV	CAPITAL PROPIO	DEUDA
Deuda	14,907	45%	Activo Fijo	14,907		14,907
Capital Propio	18,184	55%	Activo Intangibles	551	551	
			Capital de Trabajo	10,816	10,816	
			Gastos Pre Operativos	6,818	6,818	0
TOTAL	33,091	100%	TOTAL	33,091	18,184	14,907
					54.95%	45.05%

Número de Socios =>	5
APORTE DE CADA SOCIO}	
Julia	3,637
Patty	3,637
Angie	3,637
Candy	3,637
Yahaira	3,637
Inversionista	
TOTAL	18,184

Figura 23 : Estructura de financiamiento

Tabla N°18. Cronograma de pagos

CRONOGRAMA DE FINANCIAMIENTO
(Importes en Soles)

Préstamo	14,907
TCEA	70.00% BANCO FINANCIERO
TCEM	4.521%
Plazo	2 AÑOS
Plazo	24 MESES
Cuota Mensual	1,031

Cronograma de Pagos						
Mes	Saldo Inicial	Interés	Capital	Cuota	Escudo Fiscal	Saldo Final
1	14,907	674	357	1,031	189	14,550
2	14,550	658	373	1,031	184	14,177
3	14,177	641	390	1,031	179	13,788
4	13,788	623	407	1,031	175	13,381
5	13,381	605	426	1,031	169	12,955
6	12,955	586	445	1,031	164	12,510
7	12,510	566	465	1,031	158	12,045
8	12,045	545	486	1,031	152	11,559
9	11,559	523	508	1,031	146	11,051
10	11,051	500	531	1,031	140	10,521
11	10,521	476	555	1,031	133	9,966
12	9,966	451	580	1,031	126	9,386
13	9,386	424	606	1,031	115	8,779
14	8,779	397	634	1,031	107	8,146
15	8,146	368	662	1,031	99	7,484
16	7,484	338	692	1,031	91	6,791
17	6,791	307	724	1,031	83	6,068
18	6,068	274	756	1,031	74	5,312
19	5,312	240	790	1,031	65	4,521
20	4,521	204	826	1,031	55	3,695
21	3,695	167	863	1,031	45	2,832
22	2,832	128	903	1,031	35	1,929
23	1,929	87	943	1,031	24	986
24	986	45	986	1,031	12	(0)
Totales		9,826	14,907	24,733	2,722	

7.6 Estados Financieros (Balance General, Estado de GGPP, Flujo de Caja)

Tabla N°19. Balance General

BALANCE GENERAL						
Años	2019	2020	2021	2022	2023	
ACTIVO	S/. 28,502	S/. 30,516	S/. 56,642	S/. 97,318	S/. 154,699	
EFFECTIVO	9,412	14,610	43,920	87,780	148,345	
CAJA	1,404	3,794	33,105	76,965	148,345	
BANCOS (CAPITAL DE TRABAJO)	10,816	10,816	10,816	10,816		
ACTIVO FIJO	14,907	14,907	14,907	14,907	14,907	
GASTOS PAGADOS X ANTICIPADO	7,368	7,368	7,368	7,368	7,368	
DEPRECIACIÓN	1,711	3,421	5,132	6,842	8,553	
AMORTIZACIÓN DE INTANGIBLES	1,474	2,947	4,421	5,895	7,369	
PASIVO Y PATRIMONIO	28,502	30,516	56,642	97,318	154,699	
PASIVO	S/. 9,386	S/. -0	S/. -	S/. -	S/. -	
PRÉSTAMO	14,907	14,907				
AMORTIZACIÓN	5,521	14,907				
PATRIMONIO	S/. 19,117	S/. 30,517	S/. 56,642	S/. 97,318	S/. 154,699	
PATRIMONIO	18,184	18,184	18,184	18,184	18,184	
RESULTADO ACUMULADO	0	933	12,333	38,458	79,134	
RESULTADO DEL EJERCICIO	933	11,400	26,126	40,676	57,381	

Tabla N°20. Estado de Ganancias y Pérdidas

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS CON GASTOS FINANCIEROS Y ESCUDO FISCAL

(Importes en Soles)

RUBRO	2019	2020	2021	2022	2023
VENTAS	170,935	188,028	216,233	248,668	285,968
(-) COSTO DE VENTAS	76,870	83,086	93,342	105,136	118,700
(-) COSTO VARIABLE	62,158	68,374	78,630	90,425	103,988
(-) MANO DE OBRA	14,712	14,712	14,712	14,712	14,712
(-) COSTOS INDIRECTOS	0	0	0	0	0
UTILIDAD BRUTA	94,065	104,943	122,891	143,531	167,268
(-) GASTOS OPERATIVOS	85,896	85,792	85,833	85,835	85,877
(-) ADMINISTRATIVOS	52,545	52,564	52,585	52,586	52,607
(-) DE VENTAS	30,168	30,043	30,064	30,065	30,086
(-) DEPRECIACIÓN	1,711	1,711	1,711	1,711	1,711
(-) AMORTIZ. GASTO PRE OPERA	1,364	1,364	1,364	1,364	1,364
(-) AMORTIZACIÓN DE INTANGIBL	110	110	110	110	110
EBIT O RESULTADO OPERATIVO	8,169	19,151	37,058	57,696	81,391
(+) INGRESOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
(-) GASTOS FINANCIEROS	6,846	2,981	0	0	0
(+) OTROS INGRESOS (GASTOS)	0	0	0	0	0
RESULTADO ANTES DE I. RENTA	1,323	16,170	37,058	57,696	81,391
(-) IMPUESTO A LA RENTA	390	4,770	10,932	17,020	24,010
RESULTADO NETO	933	11,400	26,126	40,676	57,381

Tabla N°21. Flujo de Caja Económico

Flujo de Caja Económico

RUBRO	2019	2020	2021	2022	2023
VENTAS	170,935	188,028	216,233	248,668	285,968
(-) COSTO DE VENTAS	76,870	83,086	93,342	105,136	118,700
(-) COSTO VARIABLE	62,158	68,374	78,630	90,425	103,988
(-) MANO DE OBRA	14,712	14,712	14,712	14,712	14,712
(-) COSTOS INDIRECTOS	0	0	0	0	0
UTILIDAD BRUTA	94,065	104,943	122,891	143,531	167,268
(-) GASTOS OPERATIVOS	85,896	85,792	85,833	85,835	85,877
(-) ADMINISTRATIVOS	52,545	52,564	52,585	52,588	52,607
(-) DE VENTAS	30,168	30,043	30,064	30,065	30,086
(-) DEPRECIACIÓN	1,711	1,711	1,711	1,711	1,711
(-) AMORTIZ. GASTO PRE OPERATIVO	1,364	1,364	1,364	1,364	1,364
(-) AMORTIZACIÓN DE INTANGIBLES	110	110	110	110	110
EBIT O RESULTADO OPERATIVO	8,169	19,151	37,058	57,696	81,391
(-) IMPUESTO A LA RENTA	2,410	5,649	10,932	17,020	24,010
(+) DEPRECIACIÓN	1,711	1,711	1,711	1,711	1,711
(+) AMORTIZ. GASTO PRE OPERATIVO	1,364	1,364	1,364	1,364	1,364
(+) AMORTIZACIÓN DE INTANGIBLES	110	110	110	110	110
(+) AMORTIZ. GASTO PRE OPERATIVO	1,364	1,364	1,364	1,364	1,364
(+) AMORTIZACIÓN DE INTANGIBLES	110	110	110	110	110
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	8,943	16,685	29,310	43,860	60,565
INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO	0	0	0	0	0
INVERSIÓN EN INTANGIBLES	0	0	0	0	0
CAPITAL DE TRABAJO	0	0	0	0	0
GASTOS PRE OPERATIVOS	0	0	0	0	0
RECUPERACIÓN GARANTÍA DE ALQUILER					
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	8,943	16,685	29,310	43,860	60,565

7.7 Flujo Financiero

Tabla N°22. Flujo de Caja Financiero

Flujo de Caja Financiero

RUBRO	2018	2019	2020	2021	2022
VENTAS	170,935	188,028	216,233	248,668	285,968
(-) COSTO DE VENTAS	76,870	83,086	93,342	105,136	118,700
(-) COSTO VARIABLE	62,158	68,374	78,630	90,425	103,988
(-) MANO DE OBRA	14,712	14,712	14,712	14,712	14,712
(-) COSTOS INDIRECTOS	0	0	0	0	0
UTILIDAD BRUTA	94,065	104,943	122,891	143,531	167,268
(-) GASTOS OPERATIVOS	85,896	85,792	85,833	85,835	85,877
(-) ADMINISTRATIVOS	52,545	52,564	52,585	52,586	52,607
(-) DE VENTAS	30,168	30,043	30,064	30,065	30,086
(-) DEPRECIACIÓN	1,711	1,711	1,711	1,711	1,711
(-) AMORTIZ. GASTO PRE OPERATIVO	1,364	1,364	1,364	1,364	1,364
(-) AMORTIZACIÓN DE INTANGIBLES	110	110	110	110	110
EBIT O RESULTADO OPERATIVO	8,169	19,151	37,058	57,696	81,391
(-) IMPUESTO A LA RENTA	2,410	5,649	10,932	17,020	24,010
(+) DEPRECIACIÓN	1,711	1,711	1,711	1,711	1,711
(+) AMORTIZ. GASTO PRE OPERATIVO	1,364	1,364	1,364	1,364	1,364
(+) AMORTIZACIÓN DE INTANGIBLES	110	110	110	110	110
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	8,943	16,685	29,310	43,860	60,565
INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO	0	0	0	0	0
INVERSIÓN EN INTANGIBLES	0	0	0	0	0
CAPITAL DE TRABAJO	0	0	0	0	10,816
GASTOS PRE OPERATIVOS	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	8,943	16,685	29,310	43,860	71,381
PRÉSTAMO	0	0	0	0	0
(-) CUOTAS DE REEMBOLSO DEL PRÉSTAMO	12,367	12,367	0	0	0
(+) ESCUDO FISCAL	2,019	879	0	0	0
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	1,404	5,198	29,310	43,860	71,381
Saldo Inicial de Caja		1,404	3,794	33,105	76,965
Saldo Final de Caja	1,404	3,794	33,105	76,965	148,345

7.8 Tasa de descuento accionistas y wacc

Tabla N°23. Cálculo WACC

CONCEPTO	BASE	SIGLA	DATO
RENDIMIENTO DEL MERCADO	RENDIMIENTO USA (S&P 500) - DAMODARAN	RM	11.45%
TASA LIBRE DE RIESGO	TASA USA (T-BONDS) - DAMODARAN	TLR	7.08%
BETA	FOOD WHOLESALERS	B	1.41
% CAPITAL PROPIO	ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO	E	54.95%
% FINANCIAMIENTO	ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO	D	45.05%
TASA IMPUESTO A LA RENTA	LEGISLACIÓN VIGENTE	I	29.50%
BETA DESAPALANCADA	$BD = B / \{ [1 + (D/E)] * (1-I) \}$	BD	1.1013
RIESGO PAÍS	BCR	RP	1.37%
BETA APALANCADO	$BA = BD * \{ [1 + (D/E)] * (1-I) \}$	BA	1.4130
COSTO CAPITAL PROPIO A/	$KP = TLR + [BA * (RM - TLR)] + RP$	KP	14.62%
RIESGO TAMAÑO DEL NEGOCIO	80%: $RTN = KP * 0.80$	RTN	11.70%
RIESGO KNOW HOW	50%: $RN = KP * 0.50$	RN	7.31%
COSTO CAPITAL PROPIO AJUSTADO B/	$KP1 = KP + RTN + RN$	KP₁	33.629%
COSTO DE LA DEUDA	T.E.A DEL PRÉSTAMO	CD	70.00%
COSTO EFECTIVO DE DEUDA	$CE = CD * (1-I)$	CE	49.35%
COSTO PROMEDIO DE CAPITAL C/	$WACC = \{ KP1 * [E / (E+D)] \} + \{ CD * (1-I) * [D / (E+D)] \}$	WACC	40.71%

a/ Aplicando el método CAPM (valuación de activos de capital)

b/ El Costo del Capital Propio Ajustado se empleará para descontar el Flujo Financiero.

c/ El Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) se emplea para descontar el Flujo Económico.

7.9 Indicadores de rentabilidad

Tabla N°24. VAN y TIR

CONCEPTO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
FLUJO ECONOMICO	(33,091)	8,943	16,685	29,310	43,860	60,565
FLUJO FINANCIERO	(18,184)	(1,404)	5,198	29,310	43,860	71,381

a. VANE y VANF

VANE	14,380
VANF	26,467

b. TIRE y TIRF

TIRE	57.80%
TIRF	67.63%

c. TIR Modificado (TIRM) a/

TIRME	47.10%
TIRMF	57.87%

a/ Considerando una tasa del 29.5% para las Reinversiones

d. Período de Recuperación a partir de Flujos Descontados

CONCEPTO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
FLUJO ECONÓMICO DESCONTADO	33,091	6,356	8,427	10,520	11,188	10,979
ACUMULADO	33,091	26,735	18,308	7,787	3,401	14,380
PERÍODO DE RECUPERO ECONÓMICO	3.74 años					

CONCEPTO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
FLUJO ECONÓMICO DESCONTADO	18,184	1,080	3,076	13,343	15,360	19,230
ACUMULADO	18,184	19,264	16,188	2,845	12,515	31,745
Período de Recupero Financiero	3.213 años					

Análisis Beneficio/Costo (B/C)

Relación B/C Económico:	1.43
Relación B/C Financiero:	2.75

	ECONOMICA		FINANCIERA	
VAN	S/.	14,380	S/.	26,467
TIR		57.80%		67.63%
TIR MODIFICADO		47.10%		57.87%
PERIODO DE RECUPERACION (AÑOS)		3.74		3.21
RATIO BENEFICIO COSTO		1.43		2.75

Figura 24 : VAN y TIR

7.10 Análisis de riesgo

7.10.1 Análisis de sensibilidad

Tabla N°25. Análisis de Sensibilidad de Demanda

Análisis de Sensibilidad a Variación de Demanda

(Importes en Soles)

DATOS DE LA PROYECCIÓN INICIAL					
Concepto	2019	2020	2021	2022	2023
Demanda Proyectada	10,360	11,396	13,105	15,071	17,331
VANF					26,467
TIRF					67.6%
PORCENTAJE DE DISMINUCIÓN EN LA DEMANDA					-5.64%
Nueva Demanada	9,775	10,752	12,365	14,220	16,353
NUEVO VANF					0
NUEVO TIRF					33.63%

Conclusión: La Demanda proyectada podría disminuir hasta en 5.64% y el Proyecto seguiría siendo viable.

Tabla N°26. Análisis de Sensibilidad de Precio

Análisis de Sensibilidad a Variación del Precio

(Importes en Nuevos Soles)

DATOS DE LA PROYECCIÓN INICIAL					
Concepto	2019	2020	2021	2022	2023
Precio Promedio	16.50	16.50	16.50	16.50	16.50
VANF					26,467
TIRF					67.63%
PORCENTAJE DE DISMINUCIÓN EN EL PRECIO					-5.64%
Precio Promedio	15.57	15.57	15.57	15.57	15.57
NUEVO VANF					0
NUEVO TIRF					33.63%

Conclusión: El precio proyectado podría disminuir hasta en 5.64% y el Proyecto seguiría siendo viable.

7.10.2 Análisis por escenarios (por variables)

Tabla N°27. Análisis de Escenarios

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD MULTIDIMENSIONAL

	PESIMISTA		NORMAL		OPTIMISTA	
VARIABLES ENTRADA						
PRECIOS	-5%		0%		5%	
DEMANDA	-5%		0%		5%	
COSTOS VARIABLES	5%		0%		0%	
VARIABLES DE SALIDA						
VANF	S/.	-23,625	S/.	26,467	S/.	74,533
TIRF		4.97%		67.63%		139.18%
ESCENARIOS PROBABILIDADES	15%		60%		25%	
VAN FINANCIERO ESPERADO	S/.	30,970.08				

7.10.3 Análisis de punto de equilibrio

Tabla N°28. Análisis de Punto de Equilibrio

CONCEPTO	2018	2019	2020	2021	2022
VENTAS (EN SOLES)	170,935	188,028	216,233	248,668	285,968
VENTA EN UNIDADES	10,360	11,396	13,105	15,071	17,331
VALOR DE VENTA PROMEDIO	16.50	16.50	16.50	16.50	16.50
COSTO VARIABLE	73,347	80,681	92,783	106,701	122,706
COSTOS VARIABLES	73,347	80,681	92,783	106,701	122,706
COSTO VARIABLE UNITARIO PROMEDIO	7.08	7.08	7.08	7.08	7.08
MANO DE OBRA DIRECTA	14,712	14,712	14,712	14,712	14,712
COSTOS INDIRECTOS	0	0	0	0	0
GASTOS ADMINISTRATIVOS	52,790	52,814	52,838	52,839	52,864
GASTOS DE VENTA	30,373	30,226	30,250	30,252	30,276
DEPRECIACIÓN ACTIVO FIJO	1,711	1,711	1,711	1,711	1,711
AMORTIZACIÓN DE INTANGIBLES	110	110	110	110	110
AMORTIZACIÓN DE PRE OPERATIVOS	1,364	1,364	1,364	1,364	1,364
COSTOS FIJOS	101,059	100,936	100,984	100,987	101,036
PUNTO DE EQUILIBRIO (N° DE UNIDADES) FRASCOS	10,728	10,715	10,720	10,720	10,726
PUNTO DE EQUILIBRIO (EN SOLES)	177,014	176,799	176,883	176,888	176,973

Resultados (Costeo Directo)	2018	2019	2020	2021	2022
VENTAS	177,014	176,799	176,883	176,888	176,973
(-) COSTOS VARIABLES	(75,955)	(75,863)	(75,899)	(75,901)	(75,938)
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	101,059	100,936	100,984	100,987	101,036
(-) COSTOS FIJOS	(101,059)	(100,936)	(100,984)	(100,987)	(101,036)
UTILIDAD OPERATIVA	0	0	0	0	0

7.10.4 Principales riesgos del proyecto (cualitativos)

Hemos identificado los siguientes riesgos:

- Que exista un nuevo competidor el cual nos quite una parte del mercado.
- Cambio climatológico, el cual no nos permita obtener los insumos para preparar el producto debido a la escasez de recursos.
- La caída del internet, puesto que el negocio es 100% online y se depende mucho del servicio.
- Que no podamos tener acceso a crédito y por lo tanto no podamos lograr abrir el negocio.
- Cambios en las demandas de los consumidores

CONCLUSIONES

Los diversos actores involucrados con nuestra gastronomía, han venido trabajando de manera comprometida y sostenida en la generación de espacios a nivel local e internacional, para obtener el reconocimiento no solo de los más críticos paladares, sino de todos aquellos que encuentran en la comida una experiencia única de aromas y gustos; lo que ha repercutido en un mercado comercial interesante, respecto de su crecimiento. Según la Sociedad Peruana de Gastronomía - APEGA, este rubro favorece aproximadamente al 20% de la población, brindándole trabajo a los que se desempeñan tanto en la agricultura, transporte, producción de menaje, utensilios, etc.; es entonces inobjetable el impacto en la generación de empleo, la revalorización de productos oriundos y en general, de todo aquello circundante que hace que se materialice la actividad de este rubro.

Para quienes conformamos Pacha Jar, los objetivos de la organización son entendidos desde dos perspectivas que necesariamente deben complementarse para pensar en un presente y futuro exitoso; lo primero, es tener claro que para contar con colaboradores comprometidos con nuestra misión y visión, se debe ofrecer un clima laboral adecuado que se sustenta en el respeto por la leyes laborales; segundo y sobre la base de lo antes mencionado, se puede transmitir a cada colaborador su importancia dentro de la organización y exigir el máximo compromiso que permita entregar a cada cliente, productos de alta calidad que se traduzcan en experiencias de aromas y sabores únicos.

Pachar Jar, es una empresa pensada y dirigida a los niveles socioeconómicos A, B y C. Este enfoque obedece a la naturaleza misma del producto, que es una salsa que acompaña una parrillada, que normalmente es compartida en reuniones familiares o amicales de fin de semana; entendiendo además la particularidad de estos sectores, que es exigente respecto de la presentación y sabor de un producto como el nuestro. Por ello en Pacha Jar buscamos maximizar la satisfacción del cliente, sus expectativas y lograr posicionarnos en sus hogares con productos de excelente calidad, presentación y experiencia de sabor única.

Cualquier negocio debe estar liderado por una persona que demuestre una actitud de control y dirección; sin embargo, empresas como Pacha Jar, que son innovadoras y que ofrecen un producto diferente al mercado, requieren de un liderazgo que pueda controlar al máximo el negocio, procurando un equilibrio que permita generar rentabilidad al más corto plazo.

En la estructura de la organización, existe una persona con la capacidad de optimizar los diferentes recursos de la empresa, entendiéndose como tales al personal, tecnología o infraestructura para así llegar a los parámetros de calidad deseados en los productos y poder generar mayor productividad

Un punto importante en la gestión de la empresa, es la reducción de costos, los cuales se relacionan con la producción del producto, la infraestructura, entre otros; para ello se elegirá con mucho cuidado a los proveedores, para obtener buena calidad al menor precio posible.

Del análisis efectuado al proyecto, se consideran que es viable iniciar las actividades comerciales, pues se proyecta la generación de rentabilidad, considerando que la relación que existe entre las utilidades y la inversión realizada es la óptima.

Lo que se espera de este proyecto, es materializar la creación de una empresa con proyección de expansión a largo plazo; dicha proyección está determinada para 5 años, en los cuales es esencial fidelizar a los clientes en busca creciente y sostenida de un mayor número. Se tiene claro que el compromiso para alcanzar los objetivos nacen primero de un adecuado gerenciamiento al interior de la empresa, que nos permita cohesionar u8n grupo humano comprometido con la satisfacción de cada cliente a través de la experiencia de sabor y aroma única.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

APEGA. (2017). INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y NUEVAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS EN LA GASTRONOMÍA. Febrero 02, 2018, de APEGA Sitio web: <http://www.apega.pe/descargas/contenido/207-apega-cocina-peruana.pdf>

APEGA. (2017). REVALORANDO EL TESORO ESCONDIDO. febrero 02, 2018, de APEGA Sitio web: <http://www.apega.pe/descargas/contenido/204-apega-cocina-peruana.pdf>

IPSOS. (2017). Perfil del usuario de Redes Sociales. enero 20, 2018, de IPSOS Sitio web: <https://www.ipsos.com/es-pe/perfil-del-usuario-de-redes-sociales>

Lima Sabe. (2017). Millennials, la primera generación foodie. enero 15, 2018, de APEGA Sitio web: <http://limasabe.pe/noticias/millennials-la-primer-generacion-foodie/>

DELOITTE. (2017). Deloitte Millennial Survey 2017. enero 15, 2018, de DELOITTE Sitio web: <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey-2017.html>

USDA. (2017). Food Expenditures. enero 15, 2018, de USDA Sitio web: <https://www.ers.usda.gov/data-products/food-expenditures.aspx>

Enciso, M. (2016). ¿Por qué comemos así los peruanos?. enero 15, 2018, de eMARKET PERU Sitio web: <https://emarket.pe/blog/por-que-comemos-asi-los-peruanos/>

APEIM. (2017). NIVELES SOCIOECONÓMICOS 2017. enero 15, 2018, de APEIM Sitio web: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>

CPI. (2017). Perú: Población 2017. enero 15, 2018, de CPI Sitio web: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf

Ugás R.. (2017). "Super Foods Peru: los ajies y pimientos levantan la mano". enero 20, 2018, de UNALM Sitio web: <http://www.agraria.pe/noticias/califican-los-ajies-y-pimientos-peruanos-en-la-categoria-de--13399>

DATUM. (2017). ¿EN QUÉ SE DIFERENCIAN LOS MILLENNIALS DEL PERÚ?. febrero 05, 2018, de DATUM Sitio web: http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Millennials.pdf

IPSOS. (2017). Gastronomía: mientras más peruana, mejor. enero 20, 2018, de IPSOS Sitio web: <https://www.ipsos.com/es-pe/gastronomia-mientras-mas-peruana-mejor>