UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADEMICO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PROYECTO FRUTOPIA “FRUTA DE PULPA AL VACIO”

Trabajo de Investigación

Para optar el grado de Bachiller en Administracion de Empresas

AUTOR:

Lozada Gomez Sanchez, Luis (0000-0003-3821-9000)

Miranda Ludeña, Francesca Melcy (0000-0003-0708-086X)

Vasquez Leon, Yvy Mey Licia (0000-0002-4847-0429)

Velásquez López, Cristopher Alfredo (0000-0001-9057-1277)

ASESOR:

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

Lima, 14 de Julio de 2018

Dedicatoria:

Quiero dedicar este trabajo en primer lugar a Dios, pues por su gracia me ha dado la posibilidad de poder cursar esta carrera, logrando así cumplir un objetivo más dentro de mi crecimiento personal como académico, del mismo modo hago el reconocimiento a mis padres quienes dentro de sus posibilidades siempre buscaron brindarme todas las herramientas necesarias para alcanzar mis objetivos y finalmente este trabajo va dedicado a todas las personas que contribuyeron en cada paso durante toda la carrera, docentes, compañeros y amigos.

RESUMEN EJECUTIVO

Nuestro trabajo se refiere a la creación de una empresa de comercialización de pulpa de fruta envasado al vacío, consiste en procesar la pulpa de fruta, envasarla, distribuirla y comercializarla en packs.

Se tiene gran oportunidad en el rubro de comercialización de venta de pulpa de fruta ya que no hay muchas empresas que orienten su producto al consumidor final.

Actualmente la población tiene un bajo consumo de frutas, por tal motivo desde el 2017 la OMS y el Minagri, están incentivando el consumo de frutas en nuestro país.

El negocio plantea, facilitar el consumo de frutas para el cliente, mediante la pulpa de frutas que se comercializaran en empaques listos para mezclar, evitará la merma y será más rápido para la preparación.

Nuestro soporte de ventas será el canal virtual, que es una vía rápida, amigable y que nos permitirá generar lazos con el cliente, reforzaremos la presencia del producto en las tiendas orgánicas, ferias y gimnasios.

Nuestro centro de operaciones estará ubicado en San Isidro, donde se encuentra nuestro consumidor final, nos permitirá un fácil acceso para la distribución del producto además de, interactuar con otros segmentos y tipos de clientes aun no contemplados en el trabajo, que son potenciales clientes en un futuro.

Para iniciar las operaciones solicitaremos un préstamo bancario de 20 mil soles el cual se financiara a dos años.

En la proyección de ventas estimaremos crecer un promedio de 5.2%, los indicadores de rentabilidad son favorables ya que sustentan la viabilidad del negocio.

PALABRA CLAVE: Pulpa de fruta; envasado al vacío; distribución; comercialización.

EXECUTIVE SUMMARY

Our project is about a business of vacuum packed fruit pulp which consists of processing the fruit pulp, packaging it, distributing it and selling it in packs.

we know that this business of vacuum packed fruit pulp is a great opportunity because there are not many companies in the market that offer this product to the final consumer.

Our strategies is make easier to the consumer to eat fruit through the pulp fruit ready to server as ready – mix package, that will be faster for preparation.

Our sales Support will be the virtual media , which is a fast, friendly that will allow us to generate ties with the customer, and also we will reinforce the presence of the product in organic stores, fairs and gyms.

Our operations center will be located in San Isidro, where our final consumer are is located, it will allow us an easy access for the distribution of the product as well as to interact with other segments and types of clients not yet contemplated in the work, who are potential clients.

In order to start the project we will request to the bank a loan of 20 thousand soles, which will be financed for two years.

We estimated that our sales project will reach an average of growing of 5.2%, the profitability indicators are favorable since they sustain the viability of the business.

KEYWORD : fruit pulp; vacuum packed; distribution; commercialization.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	5
INDICE DE TABLAS	8
INDICE DE GRAFICOS	10
CAPITULO 1. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO	14
CAPITULO 2.- PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	18
2.1. ANALISIS EXTERNO.....	18
2.1.1. <i>Análisis Pestel</i>	18
2.1.2. <i>Entorno Político – Legal</i>	18
2.1.3. <i>Entorno Social – Cultural</i>	19
2.1.4. <i>Entorno Demográfico</i>	21
2.1.5. <i>Entorno Global – Económico</i>	22
2.1.6. <i>Entorno Medio – Ambiental</i>	26
2.1.7. <i>Entorno Tecnológico</i>	26
2.2. ANALISIS INTERNO	27
2.2.1. <i>Análisis de las 5 fuerzas de Porter</i>	27
2.2.1.1. Competidores	27
2.2.1.2. Clientes.....	28
2.2.1.3. Proveedores	28
2.2.1.3. Productos sustitutos.....	29
2.2.1.4. Competidores	29
2.2.2. <i>FODA</i>	32
2.2.3. <i>Visión</i>	34
2.2.4. <i>Misión</i>	34
2.2.5. <i>Estrategia Genérica</i>	34
2.2.6. <i>Objetivos Estratégicos</i>	34
CAPITULO 3.- INVESTIGACION – VALIDACION DEL MERCADO	35
3.1. DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION	35
3.1.1. <i>Segmento de Cliente.-</i>	35
3.1.2. <i>Propuesta de Valor.-</i>	36
3.1.3. <i>Canales.-</i>	36
3.1.4. <i>Relaciones de Clientes.-</i>	36
3.1.4. <i>Fuente de Ingresos.-</i>	37

3.1.5. Recursos Claves.-	37
3.1.6. Actividades Claves.-	37
3.1.7. Socios Claves.-	38
3.1.8. Estructura de Costos.-	38
3.2. METODOLOGIA DE VALIDACION DE HIPOTESIS.	38
3.2.1. Resultado de la Investigación.-	39
3.2.2. Informe Final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones.	51
CAPITULO 4.- PLAN DE MARKETING.....	52
4.1. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS DE MARKETING	52
4.1.1. Objetivos a corto plazo.....	52
4.1.2. Objetivos a largo plazo.....	52
4.2. ESTRATEGIAS DE MARKETING	53
4.2.1. Segmentación.....	53
4.2.1.1. Segmentación Geográfica.....	53
4.2.1.2. Segmentación Demográfica.....	53
4.2.1.3. Segmentación Psicográfica	53
4.2.1.4. Segmentación Uso de Producto / Servicio	54
4.2.2. Posicionamiento.....	56
CAPITULO 5. PLAN DE OPERACIONES.....	77
5.1. POLITICAS OPERACIONALES.	77
5.1.1. Calidad	77
5.1.2. Procesos.....	78
5.1.3. Planificación del proyecto.	79
5.1.4. Inventarios	80
5.1.5. Diseño de instalaciones.....	81
5.1.6. Localización de instalaciones.	81
5.1.7. Capacidad de las instalaciones.....	83
5.1.8. Distribución de las instalaciones.	85
5.2. ESPECIFICACION TECNICAS DEL PRODUCTO.	89
5.3. MAPA DE PROCESOS Y PERT.....	91
5.4. PLANEAMIENTO DE LA PRODUCCION.	94
5.4.1. Gestión de compras y stock.....	94
5.4.2. Gestión de la calidad	97
5.4.3. Gestión de los proveedores.	98
5.5. INVERSION EN ACTIVOS FIJOS VINCULADOS AL PROCESO PRODUCTIVO.	100
5.6. ESTRUCTURA DE COSTOS DE PRODUCCION Y GASTOS OPERATIVOS.	101
CAPITULO 6.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y GESTION HUMANA.....	103

6.1. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	103
6.2. NATURALEZA DE LA ORGANIZACION	104
6.2.1 Organigrama	105
6.2.2 Diseño de Puestos y Funciones	106
6.3 POLITICAS ORGANIZACIONALES	109
6.4.4 Motivación	115
6.4.5 Sistema de remuneración	115
6.5. ESTRUCTURA DE GASTOS RRHH	116
CAPITULO 7: PLAN ECONOMICO FINANCIERO	117
7.1 SUPUESTOS	117
7.2 INVERSION EN ACTIVOS (FIJOS E INTANGIBLES) Y DEPRECIACION	118
7.3. PROYECCION DE VENTAS	120
7.4. CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO	120
7.5. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO	121
7.6. ESTADOS FINANCIEROS (BALANCE GENERAL, ESTADO DE GGPP, FLUJO DE CAJA)	121
7.7. FLUJO FINANCIERO	123
7.8. TASA DE DESCUENTO ACCIONISTAS Y WACC	125
7.9. INDICADORES DE RENTABILIDAD	126
7.10 ANALISIS DE RIESGO	126
7.10.1 Análisis de sensibilidad	126
7.10.2 Análisis por escenarios (por variables)	127
7.10.3 Análisis de punto de equilibrio	127
7.10.4 Principales riesgos del proyecto (cualitativos)	129
CONCLUSIONES GENERALES:	131
CONCLUSIONES INDIVIDUALES:	133
BIBLIOGRAFIA	134

INDICE DE TABLA

TABLA 1 CRECIMIENTO DE CONSUMO DE BEBIDAS NO ALCOHOLICAS	25
TABLA 2 FUERZA DE PORTER.....	31
TABLA 3 RANGO DE EDADES EN LIMA METROPOLITANA	59
TABLA 4 RANGO DE EDADES DE SAN ISIDRO	59
TABLA 5 PORCENTAJE DEL MERCADO DISPONIBLE.....	60
TABLA 6 PARTICIPACION DE MERCADO.....	60
TABLA 7 COMPARATIVO DE CONSUMO DE REFRESCOS VS JUGOS DE FRUTA	62
TABLA 8 CONSUMO DE JUGOS EN PERU	62
TABLA 9 POTENCIAL DEMANDA	64
TABLA 10 PRECIO DE LA CAJA EN TIENDA	69
TABLA 11 PRECIO DE CAJA ONLINE	69
TABLA 12 PUNTUACION DE ATRIBUTOS DE LA MARCA	70
TABLA 13 PROYECCION DE LA DEMANDA.....	74
TABLA 14 VENTAS ANUALES POR PRODUCTO.....	75
TABLA 15 VENTAS ANUALES EN SOLES	75
TABLA 16 PRESUPUESTO DE MARKETING	76
TABLA 17 FACTORES DE LOCALIZACION	82
TABLA 18 RANKING DE ZONIFICACION	83
TABLA 19 BENEFICIOS DE LA LUCUMA.....	89
TABLA 20 BENEFICIO DEL MANGO.....	89
TABLA 21 PRECIOS DE VENTA DEL PROVEEDOR	91
TABLA 22 ACTIVIDADES PRE OPERATIVOS	94
TABLA 23 PARTICIPACION SEMANAL DE VTA DE FRUTA	96
TABLA 24 RESUMEN DE PARTICIPACION	96
TABLA 25 INVENTARIO DE COMPRA INICIAL	97
TABLA 26 DATOS DEL PROVEEDOR	99
TABLA 27 RANKING DE PROVEEDORES	100
TABLA 28 INVERSIONES ACTIVOS.....	100
TABLA 29 RENDIMIENTO DE FRUTAS.....	101
TABLA 30 COSTOS MENSUALES.....	101
TABLA 31 GASTOS OPERATIVOS.....	101
TABLA 32 GASTOS DE VENTAS POR MARKETING.....	102
TABLA 30 COSTOS ANUALES.....	102
TABLA 31 ESTRUCTURA DE GASTOS RRHH	116

TABLA 32 INVERSIONES ACTIVOS.....	118
TABLA 33 INVERSION INTANGIBLE.....	119
TABLA 34 DEPRECIACION	120
TABLA 35 PROYECCION DE VENTAS	120
TABLA 36 CAPITAL DE TRABAJO.....	120
TABLA 37 ESTRUCTURA FINANCIAMIENTO	121
TABLA 38 ESTRUCTURA FINANCIERA	121
TABLA 39 BALANCE GENERAL	122
TABLA 40 ESTADOS DE GANANCIAS Y PERDIDAS	122
TABLA 41 FLUJO CAJA MENSUAL.....	123
TABLA 42 FLUJO FINANCIERO	124
TABLA 43 FLUJO DE CAJA ACCIONISTA	125
TABLA 44 CALCULO COK - CPPC	125
TABLA 45 INDICADORES DE RENTABILIDAD.....	126
TABLA 46 ANALISIS DE SENSIBILIDAD	127
TABLA 47 ANALISIS POR ESCENARIO	127
TABLA 48 ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO.....	128
TABLA 49 RIESGOS DEL PROYECTO.....	129
TABLA 50 INDICADORES DE DESEMPEÑO	130

INDICE DE FIGURA

FIGURA 1 LOGO - FRUTOPIA	15
FIGURA 2 PERCEPCION DE CORRUPTOS EN LIDERES.....	19
FIGURA 3 ESTILO DE VIDA	20
FIGURA 4 - SEGMENTGACION DE USO DE INTERNET	21
FIGURA 5 POBLACION DISTRITAL DE LIMA	22
FIGURA 6 ESTIMADO DE CRECIMIENTO DEL FMI.....	23
FIGURA 7 CRECIMIENTO DE PBI.....	24
FIGURA 7 PROYECCION DE LA INFLACION	26
FIGURA 8 FODA	32
FIGURA 9 CANVAS	35
FIGURA 10 EXPERIMENT BOARD.....	39
FIGURA 11 LANDING PAGE 1	40
FIGURA 12 LANDING PAGE 2.....	41
FIGURA 13 TASA DE CONVERSION.....	41
FIGURA 14 TASA DE CONVERSION HISTOGRAMA.....	42
FIGURA 15 LEADS 1.....	42
FIGURA 16 LEADS 2.....	43
FIGURA 17 LEADS 3.....	43
FIGURA 18 LEADS 4.....	44
FIGURA 19 LEADS 5.....	44
FIGURA 20 FANPAGE FACEBOOK	44
FIGURA 21 ESTADISTICO FACEBOOK	45
FIGURA 22 ESTADISTICOS MUJERES FACEBOOK.....	45
FIGURA 23 ALCANCE DE LAS REDES SOCIALES	46
FIGURA 24 GASTO DEL FACEBOOK	47
FIGURA 25 MENSAJES DEL LANDING.....	48
FIGURA 26 MENSAJES DEL LANDING 2	49
FIGURA 27 MENSAJES DEL LANDING 3	50
FIGURA 28 SONDEO DE CONSUMO DE JUGOS DE FRUTA.....	54
FIGURA 29 SONDEO DE CONSUMO DE JUGOS DE FRUTA.....	55
FIGURA 30 SONDEO DE CONSUMO DE JUGOS DE FRUTA.....	56
FIGURA 31 PARTICIPACION NSE DEL PROYECTO	58
FIGURA 32 NSE DE SAN ISIDRO	58
FIGURA 33 EMBUDO DEL MERCADO.....	61

FIGURA 34 CRECIMIENTO DE CONSUMO DE JUGOS DE FRUTA.....	63
FIGURA 35 EMPAQUE 1	66
FIGURA 14 EMPAQUE 2	66
FIGURA 37 FLUJOGRAMA DE DELIVERY	67
FIGURA 38 LOGO DE MARCA	68
FIGURA 39 PUBLICIDAD REDES SOCIALES 1	71
FIGURA 40 PUBLICIDAD REDES SOCIALES 2	72
FIGURA 41 WEB SITE FRUTOPIA	72
FIGURA 42 COBERTURA DE FRUTOPIA, SAN ISIDRO.....	74
FIGURA 43 DIBUJO TECNICO DEL LOCAL.....	85
FIGURA 44 LAYOUT 1	86
FIGURA 45 LAYOUT 2	86
FIGURA 46 DISTRIBUCION DE LA OFICINA.....	87
FIGURA 47 FRONDESK	87
FIGURA 48 FRONTDESK 2	88
FIGURA 49 FLUJOGRAMA DE ALMACEN.....	91
FIGURA 50 FLUJOGRAMA DE DELIVERY	93
FIGURA 51 WEB SITE DEL PREVEEDOR	98
FIGURA 52 ORGANIGRAMA	105
FIGURA 53 DISEÑO DE PUESTOS 1.....	106
FIGURA 54 DISEÑO DE PUESTOS2	107
FIGURA 55 DISEÑO DE PUESTOS 3.....	108

INTRODUCCION

Cada año los consumidores son mucho mas exigentes en sus preferencias y gustos por los alimentos, a continuación mostraremos un plan de negocio para poder satisfacer dicho segmento del mercado que sigue la tendencia de productos saludables, sanos y ricos en nutrientes y vitaminas.

Sin embargo vivimos actualmente en un mundo en donde la practicidad se ha convertido en el pilar fundamental de nuestras vidas y en donde el consumidor denominado « millennials » muchas veces no tiene la dedicación necesaria para poder alimentarse de manera correcta a diario.

Frutopia nació a partir de una necesidad identificada en el consumidor peruano que no ha estado siendo atendida de manera correcta por el mercado. Según muestran estudios de la importancia de los alimentos en el ser humano, el primer alimento al levantarte representa el 30% de todos los nutrientes que necesitas consumir diariamente para que el organismo pueda funcionar de manera correcta y pueda rendir de manera optima.

Actualmente en el mercado peruano existen más de 10 tipos de jugos que como máximo cuentan con 30% de fruta como parte de sus componentes adicionando químicos, colorantes entre otros que finalmente cumplen la función de saciar al consumidor, pero a su vez dejando una gran brecha abierta en lo que concierne a una alimentación saludable y correcta.

Es por ello que Frutopia busca dar una alternativa de alimentación sana, saludable, rica, divertida, practica que pueda cubrir la necesidad del organismo para funcionar correctamente y pueda acompañarte todos los días.

En el Perú existen 623 especies de frutas y hortalizas, Frutopia ha desarrollado productos a base de frutas nativas consideradas como « SuperFoods » como son el Mango, Lúcuma, Guanábana, Camu Camu y Chirimoya, estás frutas seleccionadas contienen altos valores nutricionales que son consideradas a nivel mundial como « Super Alimentos » y son parte fundamental en la dieta diaria de las personas.

Nuestro producto que es 100% pulpa de fruta tendrá la presentación de 5 sachets de 100 ml. en una caja considerada como « FRUTOPACK » en donde indica las especificaciones detalladas de como elaborar el producto de manera correcta.

En el trabajo explicaremos y detallaremos cuales serán nuestro mercado total, disponible y operativo del target de Frutopia para poder contribuir en la alimentación sana y correcta del consumidor peruano, mostraremos las estrategias de ventas que desarrollaremos para poder penetrar las barreras de entradas en el mercado y finalmente sustentaremos la viabilidad de nuestro proyecto.

CAPITULO 1. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

Idea y nombre del negocio

El nuevo ritmo de vida acelerado en la población peruana ha ocasionado que se tenga poco cuidado en los alimentos que se consumen en restaurantes, cafés y centros de comida rápida, aunque gracias a la conectividad y campañas de concientización sobre la alimentación sana en los recientes años, los consumidores buscan lo contrario: alimentos saludables bajos en grasa o azúcares, que además les ayude a combatir el estrés, reducir la fatiga y obtener energía.

Debido al clima, las estaciones y a la demora que lleva a preparar los alimentos, las personas tienen problemas en buscar una correcta combinación de frutas y verduras, trayendo consigo las nefastas consecuencias de una mala alimentación. A pesar de ello, existe un potencial de mercado que los consumidores demandan: productos saludables, personalizados, nutritivos, y orgánicos, que le aporten bienestar.

Según el Diario La República, en el Perú, el consumo de frutas y verduras no cubre las cifras recomendadas por la OMS¹(400 gramos diarios/p). Por ello, una buena parte de la población busca una solución al problema de consumir frutas de manera confiable y frecuente. Por ejemplo la nueva generación “Milenials” requiere de procesos más fáciles y confiables para la preparación de sus bebidas saludables. Evitando el proceso de descascarar y pelar la fruta, generan desechos que atraen moscas, etc.

Hemos encontrado una oportunidad de negocio que consiste en facilitar el consumo de frutas del consumidor mediante la venta de pulpa de fruta envasada de diferentes tipos al vacío, siendo este proceso final más fácil, rápido, reduciendo mermas y práctico.

El envasado al vacío es una forma de conservación de alimentos que permite prolongar su vida útil. Se considera “al vacío”² al espacio que no contiene aire ni otra materia perceptible por métodos físicos o químicos. Desde el punto de vista práctico, es un “espacio lleno con una presión inferior a la atmosférica”, que se hace de la pulpa de fruta pura, sin colorantes, sin saborizantes, de fruta selecta, sin agregado de agua y no son azucaradas; 100% naturales.

¹ (Ministerio de Agricultura, 2017)

² (Villén, 2017)

En el Perú tenemos una amplia variedad de más de 56 tipos de frutas, para cada tipo de uso entre frutas tropicales, exóticas y de alto consumo. Nuestra propuesta va dirigida a personas de NSE A y B personas con hábitos alimenticios sanos, personas con poco tiempo de prepararse un refresco. El hecho de probar fruta natural al vacío, provoca una sensación de trasladarte a zonas naturales y refrescantes.

Es por tal motivo que vemos la oportunidad de crear un producto a base de pulpa de frutas envasado al vacío, este producto se llama “FRUTOPIA”.

Descripción del producto/ servicio a ofrecer

El producto a ofrecer es pulpa de fruta al vacío es 100% sin aditivos o conservantes y de diferentes presentaciones. La pulpa de frutas al vacío se hace extrayendo la PULPA que es la parte comestible de las frutas, la parte más carnosa y por ende comestible.

Luego de la extracción pasan por un proceso tecnológico (refinación, estabilización con aditivos, pasteurización, formas de rellenar y el sellado). Todo ello, será más detallados conforme al avance del proyecto.

Nuestra propuesta va dirigida a hombres y mujeres de los 18 a 55 años de NSE A y B, personas con hábitos alimenticios sanos, personas con poco tiempo de prepararse un refresco y que buscan algo innovador y diferente. También satisface la necesidad de las personas que buscan un producto diferente y que mejor que posea un alto valor nutritivo y propiedades como reducir enfermedades como el colesterol, diabetes, etc.

Figura 1 Logo - Frutopia

Equipo de Trabajo

IVY MEY LICIA VASQUEZ LEON

Estudiante de la UPC en la carrera de Marketing y Egresada del Instituto San Ignacio de Loyola de la carrera de Administración, 2011. Experiencia en atención al cliente y ventas, buen nivel de comunicación, relación interpersonal a todo nivel, hábil para trabajar en equipo. Con conocimiento de estudios de mercados y estrategia de análisis de proyectos orientados a resultados. Responsable, colaboradora y con ganas de aprender. Actualmente trabajo en Skberge Perú desde el 2016 a la fecha como Administradora de Repuestos. Aportaré en la empresa todo lo referente a la Logística.

LUIS ALBERTO LOZADA GOMEZ SANCHEZ

Egresado del Instituto San Ignacio de Loyola de la carrera de Administración de Negocios Internacionales y actualmente estudiante de Administración en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (9 Ciclo). Esposo y padre, con 2.5 años de experiencia en el rubro de Hidrocarburos, en la actualidad laborando como representante comercial en la empresa Numay S.A. Y seré el gerente General de la Empresa.

FRANCESCA MELCY MIRANDA LUDENÑA

Fotógrafa profesional con 10 años de experiencia en fotografía landscape, naturaleza y viajes para editoriales fotográficas como National Geographic y Rumi. Me importa mucho conectar con la gente mediante el arte visual. Estudiante de la Carrera de Marketing, emprendedora y numeróloga. Persona activa y entusiasta, autodidacta. Mi aporte para el trabajo es solución a las necesidades del consumidor en cuanto a este rubro se trata. Me encargare de ver todo lo que se refiere a Marketing.

CRISTOPHER ALFREDO VELASQUEZ LOPEZ

Estudiante de la Universidad de Ciencias Aplicadas UPC en la carrera de administración de Empresas y egresado del Instituto San Ignacio de Loyola en la especialidad de Administración y Finanzas. Con amplia experiencia en la administración de operaciones en el sector de servicios. Habilidad para el análisis del entorno, toma de decisiones Compromiso e identificación con los objetivos empresariales, la cual podré aportar elaboración de los EEEF de la empresa.

CAPITULO 2.- PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

2.1. Análisis Externo

2.1.1. Análisis Pestel

A través del análisis PESTEL se procederá a evaluar los distintos factores externos que serán favorables o desfavorables para nuestra idea de negocio:

2.1.2. Entorno Político – Legal

El escenario político está viviendo una crisis, ya que el Congreso ha solicitado la segunda moción para la vacancia Presidencial contra Pedro Pablo Kuczynski, esto debido a los constantes actos de corrupción de la empresa Odebrecht. El 77% de los peruanos opinan que el presidente se benefició indebidamente con esta empresa.³

Para el Juan Carlos Valdivia, analista y periodista político considero que la salida a la crisis comienza con la salida de Pedro Pablo Kuczynski:

“Hay que resolver este problema rápidamente. Estamos dejando que este sea un proceso largo. Los políticos no están asumiendo su real condición. Que al Presidente la República se le encuentre mintiendo a una comisión del Congreso es un hecho gravísimo que en cualquier sitio hubiera significado que él por sí mismo renuncie. El presidente no quiere alejarse del poder”.⁴

Otro punto muy importante es que la percepción de los líderes políticos que están considerados como corruptos⁵. Para nuestro negocio es evidente que estos acontecimientos no son favorables para el crecimiento de nuestro producto, ya que hay mucha incertidumbre en el consumo de la población y la reducción de la canasta familiar. Otro punto para tener en cuenta es la desaleración de la producción de fruta por la incertidumbre que está viviendo el país, es decir, los productores por temor de que persona entrará al gobierno, será posible que tengan acciones negativas contra ellos.

³ (El Economista America, 2018)

⁴ (RPP Noticias, 2018)

⁵ (El Comercio, 2015)

Figura 2 Percepción de corruptos en Lideres

2.1.3. Entorno Social – Cultural

Los jóvenes que está enfocado este producto es netamente los millennials, ellos son muy conscientes del cuidado de la salud y como resultado de ello, el 51% evita la comida rápida aun cuando lleva un ritmo de vida dinámico, mientras que un 63% busca mejorar la salud mediante los alimentos y las bebidas que consume.

El consumo de los batidos o jugos en la población peruana ha ayudado hacer el día a día de sus funciones mucho más práctico.⁶

Existe una gran oportunidad para las marcas que buscan lanzar nuevos productos adaptados a las necesidades de consumo diario de los millennials. Por ejemplo, los batidos para el desayuno son un éxito, gracias a que son transportables y se pueden consumir sobre la marcha, además de tener formulaciones saludables.⁷

La sociedad también ha tomado conciencia por el consumo de productos chatarra versus los productos saludables según lo que indica la Dra. Leticia Espinoza Gonzalez:

“La calidad de vida depende directamente del medio natural y su calidad. La valoración sobre la salud no solo depende de las necesidades y los conocimientos del individuo, sino también de

⁶ (Comercio, Batidos: Consume lo necesario para una buena salud en un vaso, 2014)

⁷ (Beirute, 2016)

las condiciones de vida y trabajo. Se realiza un estudio donde se muestran los cambios sociales del modo y estilo de vida de la población y su relación con el proceso salud-enfermedad, así como los cambios del modo y estilo de vida que ayudan a promover salud y prevenir enfermedades, basados precisamente en la existencia de los factores determinantes del estado de salud y la modificación que sufren estos por el constante desarrollo social y científico-técnico. Se constata que el modo y estilo de vida de la población depende del sistema socioeconómico imperante. Los cambios del modo y estilo de vida determinan cambios en las condiciones y la calidad de vida de las personas y modifican el proceso salud-enfermedad.”⁸

Nuestro sector está enfocado en los estilos de vida de los peruanos que están en el grupo de proactivos⁹, conservadores, estos optan por un consumo saludable

Figura 3 Estilo de vida

⁸ (Espinoza Gonzales , 2004)

⁹ (Machuca Castillo, 2017)

La entidad Agro Negocios y ADEX, están organizando diferentes eventos, ferias, conferencias en Lima para promover el cultivo, consumo y exportación de distintos productos frutíferos. Es evidente que estas ferias serán productivos para nuestro producto, ya que participaremos en estas y así hacer conocer nuestro producto.¹⁰

2.1.4. Entorno Demográfico

Nuestro producto se venderá por intermedio de las redes sociales, y conocemos que la segmentación de usuarios de internet en el Peru es la siguiente:

Figura 4 - Segmentación de uso de internet

Según la gráfica conocemos cuantas personas están conectadas a internet y que tipo de personas son, conociendo las edades, NSE, etc.

Con esta información y conociendo la población de Lima podríamos enfocarnos en una cantidad exacta de personas a las cuales podríamos dirigirnos.

¹⁰ (Agro, NTF)___

Figura 5 Población distrital de Lima

Con esta información evaluaremos a qué distrito enfocarnos para poder segmentar mejor la zona demográfica.

2.1.5. Entorno Global – Económico

Según el FMI indica un crecimiento en la economía peruana del 4% en referencia al 2017, esperando para el 2019 un avance de 2.6 %.¹¹

¹¹ (Comercio, FMI sube proyección de crecimiento de Perú a 4% para el 2018, 2018)

Figura 6 Estimado de crecimiento del FMI

En la gráfica se puede apreciar que no es muy alentador el comportamiento de la economía peruana, por ejemplo en el 2017 se proyectó una economía de 4.3% y obteniendo un 2.5% de crecimiento, para el FMI considera que las autoridades peruanas continuaron centrándose en la implementación de una política fiscal y monetaria anticíclica y en las reformas estructurales. Y advierte que el impulso fiscal previsto para el 2018 será crítico para la reactivación del crecimiento.

Figura 7 Crecimiento de PBI

En el gráfico se puede apreciar que el crecimiento del sector agropecuario si es alentador, esto ayudará a tener una buena relación con los productores de fruta. Se tiene que aprovechar las exportaciones de frutas y hortalizas que se estima para el 2021¹². Estos tres últimos 3 años, se ha visto el incremento de la cadena de tiendas TAMBO¹³, en donde en esas fechas se espera contar como socios estratégicos y así poder implementar nuestro producto en ese mercado.

En 2017, el crecimiento en el comercio de jugo es 5% en volumen y 9% en términos de valor actual, alcanzando 11.3 millones de litros y 162 millones de soles, con muchas oportunidades de crecimiento restantes¹⁴.

Las empresas más importantes dentro de la categoría son Ajeper y Arca Continental Lindley, con una participación de valor combinada fuera de comercio del 55% al cierre del 2017.¹⁵

Para Euromonitor, estima una proyección de inflación de 2.5 para el 2021¹⁶

Categoría	Indicador	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Bebidas No Alcohólicas	Inflation (%)	3.66	2.8	3.25	3.54	3.6	3.44	2.57	2.54	2.49	2.5

Tabla 1 Crecimiento de consumo de bebidas no alcohólicas

¹² (Flores, 2017)

¹³ (Becerra M., 2018)

¹⁴ (Propia, 2018)

¹⁵ (Propia, 2018)

¹⁶ (Propia, 2018)

Figura 7 Proyección de la Inflación

2.1.6. Entorno Medio – Ambiental

Ahora existe una conciencia de vivir sano y mejor, por ello la alimentación debe orientarse a probar nuevos sabores, y nos preocupamos que lo que utilizamos en la producción de estos productos no se afecten.

Viendo también el bienestar de los consumidores es bueno recomendar reducir el consumo de carne, ya que contiene altos índices de carbono. Es bueno que uno aproveche la utilización de las zonas de tu domicilio y cultivar todo tipo de frutas, así se contribuirá al medio ambiente.

Durante el período de pronóstico, las categorías que se espera que rindan mejor son aquellas que promueven un estilo de vida más saludable o permiten a los consumidores mantener hábitos más saludables a través de su consumo. Las innovaciones estarán dirigidas por productos que cumplan esos requisitos y proporcionen a los consumidores atributos adicionales. Se espera que las compañías cambien la composición de su cartera a productos que serán más saludables, estarán en línea con la tendencia mundial de salud y bienestar, pero también cumplirán con la nueva "ley saludable".

2.1.7. Entorno Tecnológico

Contar con equipos tecnológicos para la limpieza, clasificación por tamaño, estabilización y procesamiento es prometedor ya que las industrias están mejorando los procesos de estas

actividades. Para nuestro negocio esto nos será muy útil, porque podríamos simplificar procesos en la elaboración de la pulpa de la fruta y el envasado en vacío¹⁷.

Con respecto al uso del internet, será nuestra herramienta para poder distribuir nuestro producto. En el punto del entorno demográfico se sustenta las estadísticas de que sector nos enfocaríamos.

2.2. Análisis Interno

2.2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

2.2.1.1. Competidores

Las barreras de entrada que encuentran los nuevos competidores:

Barreras legales: el promedio para constituir una empresa demora un promedio de 3 meses

- Constitución de la empresa
- Permiso de la municipalidad
- Permiso de Digesa
- Indecopi

Las barreras de entrada en el mercado de ventas de pulpa de fruta se dan en la adquisición de la materia prima, los paros de transportistas, las enfermedades a los cultivos, hacen que se complique la adquisición de la materia prima y que se incremente el costo.

Barrera técnica: poca experiencia en la industria para los nuevos competidores deben tener conocimientos en HACCP, que te brinda las pautas de inocuidad y manipulación de alimentos, saber de técnicas de conservación al vacío; y las tendencias de consumo¹⁸

Canales de comercialización: es una barrera fuerte ya que los grandes supermercados, realizan sus pagos a los 120 días y los nuevos competidores no tienen respaldo económico para afrontar los gastos que el ingreso de su producto incurra.

¹⁷ (Libros, NTF)

¹⁸ (LR, 2017)

Casi el 95% de la pulpa de fruta se exporta al extranjero, y gracias a contactos específicos para tener materia prima de calidad hay empresarios que atienden esta demanda.

Economía en escala creciente ya que hay necesidad de consumo en mercado por una fuerte tendencia a la alimentación saludable.

2.2.1.2 Clientes

Nuestro país actualmente está en la tendencia de consumo saludable, el cliente está adquiriendo productos, naturales, orgánicos y funcionales.

Según la OMS el consumo de frutas y verduras son importantes una dieta saludable, el bajo consumo de las mismas es un indicativo de mala salud pone en riesgo al individuo a enfermedades no transmisibles.

La OMS recomienda el consumo de 400gramos de fruta o verdura al día, para tener una salud adecuada.

La falta opciones y de tiempo implica que los peruanos no puedan consumir productos adecuados para su alimentación.

Frutopia es una buena opción que satisface la necesidad de alimentación saludable, practicidad, rapidez en la preparación, no genera mermas.

Los clientes lo conforman aquellas personas de consumo final de fruta en pulpa, así como también las tiendas orgánicas que serán nuestro segundo canal de ventas en el mercado y que es una manera de hacer conocida la marca.

2.2.1.3 Proveedores

Las frutas es nuestra principal materia prima, en el mercado hay varias opciones de compra de frutas:

Intermediarios: El mercado de fruta de Lima

Directos: Indalsa, Selva Central S.A

La diferencia de compra entre ambas opciones, son los precios, si uno opta por los intermediarios se agrega un costo de transporte, ya están seleccionados los productos llegan hasta el punto de almacenaje.

Los comerciantes directos venden el insumo a menor precio, no se requiere de intermediarios, se compra por volúmenes.

La gran ventaja es que hay varios proveedores de frutas que dan opciones.

2.2.1.3 Productos sustitutos

Jugos envasados con saborizantes

Néctares envasados

Yogures frutados

Unos de los más importantes productos sustitutos son los néctares envasados en el 2016 hubo un incremento de 980 millones en 374 litros de néctares en consumo.

El mercado de néctares y jugos facturaría en el 2021 un promedio de 1.21 millones de soles, según la consultora Internacional Euromonitor, se imponen 13 marcas que predominan 81,9% de las ventas.

El grupo Gloria figura en el ranking con su producto Aruba.

Ecofresh, Watts, Tampicos, los jugos Laive y Pulp del grupo Aje maneja el 13.6% del mercado de néctares y jugos.

Cifrut del grupo Aje es la segunda marca que cuenta con la mayor participación de néctares y jugos 16.2% cuenta con un total 29.9% uniéndose las dos marcas.

Frugos es la pionera de Coca Cola Company tiene el 25% del mercado.

El mercado de néctares envasados es muy competitivo, las marcas están posicionadas y cuentan con gran participación en el mercado.

2.2.1.4. Competidores

En el mercado se ubica dos clases de competidores directos e indirectos:

Competidores directos:

Empresas enfocadas al cliente final, tienen dos modalidades de venta, pedidos vía online y supermercados, y existen diferentes marcas como:

Karfrut

Coroli Peru

D Marco

La Dorita

La Perit

Competidores indirecta

Empresas que venden al por mayor: Pronasel vende a mayoristas restaurantes, hoteles su mercado es masivo cuenta con presentaciones de 5 kilos 30 kilos y 50 kilos .

Cadenas de Juguerias: Disfruta, Hijos de la gran fruta y Frutix son empresas que ya cuentan con posicionamiento en mercado, venden diversidad de jugos y combinaciones, cuentan sedes en todo Lima.

La rivalidad en el mercado es muy fuerte se caracteriza:

Publicidad en redes sociales, promociones y ofertas

Tendencias millennials y veggies

Lanzamientos de productos específicos

Presencia en ferias vegetarianas y ecológicas

Tabla 2 Fuerza de Porter

	Alta	Media	Baja
Cinco Fuerzas de Porter Alta Media Baja			
1. Amenaza de nuevos entrantes.			
Economías de escala	x		
Requisitos de capital.		X	
Acceso a canales de distribución.	x		
Diferenciación del producto.		X	
2. Poder de negociación de los proveedores.			
Concentración de proveedores.	x		
Costos por cambio de proveedor.		X	
Disponibilidad de insumos sustitutos.			X
3. Poder de negociación de los compradores.			
Concentración de clientes.	x		
Diferenciación.		X	
4. Amenaza de productos sustitutos.			
Disponibilidad de sustitutos.	x		
Precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto.			X
5. Rivalidad entre competidores existentes			
Concentración.		X	
Crecimiento de la demanda.	x		
Totales	6	5	2

El cuadro nos indica que las barreras de entrada para nuevos competidores son altas, se precisa conocer del mercado, producto, comercialización y tendencias para poder ingresar al mercado.

2.2.2. FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZA	DEBILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> *Profesionales con conocimientos universitarios *Experiencia laboral en áreas de Venta, Mkt., Publicidad y Operaciones *Asesoría de un profesional con experiencia en investigación de mercado *Identificación y compromiso con el proyecto FRUTOPIA 	<ul style="list-style-type: none"> *No se dedicarán a tiempo completo al proyecto *No se cuenta con experiencia en emprendimientos *Deficiente capital de trabajo para futuras inversiones
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDAD	AMENAZA
<ul style="list-style-type: none"> *Crear vínculos de amistad con personas que se puedan interesar en el proyecto que nos abran puertas para atraer inversionistas *Posibilidad de Testear el producto antes de lanzarlo al mercado con los alumnos de la Universidad 	<ul style="list-style-type: none"> *El trabajo actual de cada miembro del equipo puede demandar más tiempo de lo previsto *Problemas de salud o familiares que impidan continuar el proyecto en algún integrante del equipo

Figura 8 FODA

2.2.3. Visión

Ser la organización de bienestar que necesite el consumidor peruano para satisfacer su necesidad de consumo frecuente, variado y responsable de frutas.

2.2.4. Misión

Facilitar la forma rápida, divertida, natural el consumo variado de frutas en todas las estaciones, a través de la elaboración y distribución de pulpas de fruta.

2.2.5. Estrategia Genérica

Se desarrollará la estrategia de Diferenciación en el Nicho elegido (según Michael Porter) con el objetivo de obtener la captación de nuestros clientes potenciales ofreciéndoles características distintivas, variadas, de fácil consumo, 100% natural y de todas las estaciones en todo momento.

2.2.6. Objetivos Estratégicos

Ser la marca líder del mercado en cuanto a consumo de pulpa de frutas para jugos se refiere, para esto buscaremos posicionarnos en la mente del consumidor mediante campañas de publicitarias de BTL y ATL

Incrementar el nivel de ventas en un 5% para el término del año 2019, además de consolidar la cartera de clientes empresariales como son restaurantes, hoteles, cafeterías, juguerías, etc.

Consolidar el canal virtual de venta de pulpas de fruta por medio de la suscripción en nuestra página web con la finalidad de facilitar la adquisición de frutas. Así también, tener presencia 100% activa en diferentes plataformas digitales para mantener e impactar en nuestra comunidad.

Posicionar la marca Frutopía en el mercado como la mejor solución a la alimentación saludable, rápida y variada.

Ofertar un shaker eléctrico, divertido, atractivo y fácil de usar, en el que el consumidor final pueda hacer diferentes mezclas en todo momento, con la finalidad de incentivar el consumo de frutas.

CAPITULO 3.- INVESTIGACION – VALIDACION DEL MERCADO

3.1. Diseño metodológico de la investigación

A través del cuadro del modelo Canvas se verán los 9 elementos de nuestro producto Frutopia :

Figura 9 Canvas

3.1.1. Segmento de Cliente.-

El primer segmento estará dedicado a hombres y mujeres de 15 a 55 años que mantienen un alto nivel de actividad laboral que buscan mantener una alimentación saludable y nutritiva pero que por la rapidez de su día a día, pierden la importancia de realizar una buena lonchera para llevarla al trabajo, ni con frutas frescas.

También, nuestro producto está enfocado para aquellas personas con una alimentación sana y deportistas.

3.1.2. Propuesta de Valor.-

Se planea ingresar al mercado con un precio accesible al mercado, se está aún determinando aun ello, ya que se requerirá de una evaluación exhaustivo de los costos que conlleva la fabricación de pulpas de frutas, con ello considerando los precios por materia prima , el empaque al vacío y la mano de obra.

Pulpas de Fruta al vacío es un producto hecho de frutas es una refrescante alternativa para nuestros potenciales clientes, asimismo ofrece una alimentación saludable, rápida y al alcance de las manos.

Además, que se convierte en un apoyo para toda persona que trabaja todo el día y tiene sus hijos está con el tiempo límite como para preparar un jugo nutritivo que mejor que tener una opción que contribuirá con su desarrollo de con un producto 100% saludable y de primera calidad y sobretodo con un buen servicio.

3.1.3. Canales.-

Los principales canales serán los referidos por los clientes, Facebook y visitas a las grandes empresas de retail local. Así como ventas comerciales en diferentes puntos de venta. Y nuestro mejor canal será por el delivery, sistema motorizado.

3.1.4. Relaciones de Clientes.-

Lo más importante es la confianza que el cliente va a depositar en nosotros, en primer lugar el sistema de captación es automatizado a través de las redes sociales sin embargo se busca que el proceso sea aún más personalizado.

La responsabilidad y puntualidad para realizar nuestros servicios es una característica que se debe replicar en todos los trabajadores es por ello que se considerara dentro del perfil al momento de reclutar al personal.

El seguimiento postventa será base para obtener las recomendaciones de nuestros clientes. Se realizarán llamadas para consultar si el servicio brindado ha sido el adecuado, así como también a

los clientes que por uno u otro motivo dejaron de requerir de nuestros servicios se les llamará periódicamente brindándole nuevas ofertas para engancharlo con la empresa nuevamente.

3.1.4. Fuente de Ingresos.-

La competencia en el rubro de Pulpas de fruta en el Perú sigue creciendo, pero lo que nos diferencia de ellos es que nosotros nos concentraremos netamente en la pulpa de las frutas.

Por ello, consideramos que nuestra fuente de ingreso será a través de transferencias interbancarias para el caso de las empresas de retail, Pago contra entrega en el caso de delivery, así como por intermedio de tarjetas de crédito.

3.1.5. Recursos Claves.-

Es importantísimo que se reclute personal de toda edad quién conocerá diferentes formas de proceso para el tratamiento de Pulpas de frutas y de gestionar la cantidad de insumos para las diferentes fases.

Se toma en cuenta a todos aquellos que hacen parte necesaria para la fabricación de nuestro producto y que forma parte fundamental en su distribución venta.

La publicidad deberá de estar a cargo de un Community Manager que conocerá a la perfección el negocio de publicitar nuestro producto en redes sociales.

3.1.6. Actividades Claves.-

Si bien las actividades buscan más soluciones para nuestros clientes objetivos, nuestro producto lo que busca es cautivar el paladar de ellos.

Es así que es que se cumplirá con las actividades sanitarias correspondientes que conlleva el tratamiento de extracción y llenado al vacío de frutas.

Se busca comercializar las pulpas de fruta de una manera innovadora y que sea no solo del alcance de empresas, sino del alcance de todas las personas, la idea es llegar no solo a supermercados y/o tiendas de retail que son exigentes en sus requisitos para que un producto ingrese a sus almacenes, sino a todos los hogares.

El mercado online y la gestión de ventas, son puntos esenciales para promover nuestro producto y de poder llegar en un futuro a mercados internacionales, ya que la publicidad online nos permite tener la oportunidad de llegar a más personas.

3.1.7. Socios Claves.-

Contamos como socios claves como los productores de frutas, ello es importante ya que serán nuestro medio para llegar a las frutas más frescas y de estación, de la misma forma tenemos a los proveedores de insumos, ello para poder realizar nuestro proceso de empaque al vacío, de modo tal que las frutas mantengan su sabor natural que pueda atraer a nuestro mercado objetivo.

Estamos considerando la asesoría de un ingeniero de Alimentos que nos permita conocer mejor el proceso de extracción de pulpas de frutas.

La producción que se proyecta no sería posible si no se considera a un importante socio clave como son nuestros colaboradores, pieza fundamental, que manejen los procesos que conlleva la producción de Pulpas de fruta, así como operación de las maquinas que se pondrán en planta.

3.1.8. Estructura de Costos.-

Nuestro mayor costo se encuentra en la mano de obra y en la inversión de la planta, gastos por nomina, servicios públicos de la planta. Por el lado tributario, la documentación deberá estar en regla y cumplir con las obligaciones mensuales por nuestros próximos ingresos.

Por otro lado para nuestra publicidad se requiere un diseñador web que permitirá mantenernos en el ojo del público. Asimismo, se piensa en los servicios de uno Community Manager que será el costo adicional, puesto que él nos ayudará con la publicidad dentro de las redes sociales y el marketing que necesitamos para hacer conocida la marca del producto.

Se proyecta una sesión de fotos para las frutas en el realizado de su proceso y conversión en Pulpa de frutas, los envases al vacío y tamaños de los productos que pondremos en el mercado.

3.2. Metodología de Validación de Hipótesis.

De acuerdo al método Costumer Development se utiliza la tabla del Expeiment Board dando como resultado lo siguiente:

EXPERIMENT BOARD					
EXPERIMENTO		1	2	3	
¿Es lo más específico posible.		Cliente	Personas que no encuentran una propuesta sana, rica, diversa, con información nutricional, combinable, transportable y rápida de consumir.	Personas que no encuentran una propuesta sana, rica, diversa, con información nutricional, combinable, transportable y rápida de consumir.	
¿ma? Descríbelo desde la perspectiva de tu cliente.		Problema	No existe variedad, ni alternativas de productos naturales (sin químicos), peruanos de rápida elaboración.	No existe variedad, ni alternativas de productos naturales (sin químicos), peruanos de rápida elaboración.	
¿Cómo luego de haber validado un problema que valga la pena resolver.		Solución		Innovación en compra de fruta mediante suscripciones de página web.	
¿Cuáles los supuestos que deben ser ciertos para que tu hipótesis sea cierta.		Supuesto de Mayor Riesgo	Escasez de productos de bebidas naturales en el mercado.	Deficiente alternativas de frutas envasadas al vacío que tienen mayor tiempo de vida.	
		Método y Criterio de éxito	EXPLORACIÓN 12/20	PITCH 60%	
GET OUT OF THE BUILDING!					
		Resultado y Decisión	17/20 Perseverar		
		Aprendizaje	"El factor tiempo es muy importante para las personas." "Las personas tienen malos hábitos alimenticios." "No existen muchas alternativas en el mercado de bebidas naturales."		

Figura 10 Experiment Board

3.2.1. Resultado de la Investigación.-

El método que utilizamos para validar nuestra hipótesis de solución, es la utilización de un Landing page, página creada a través del programa wixsite.com que nos permite mostrarle a nuestros clientes potenciales de que se trataría el servicio a brindar antes de ser puesto en marcha y así obtener la respuesta acerca del interés que podría despertar en nuestros clientes a través de la contabilización de e-mails.

Figura 11 Landing Page 1

De igual manera se trabajó un landing Page con el programa Unbounce la cual nos ha ayudado a obtener una tasa de conversión favorable.

Figura 12 Landing page 2

Las herramientas para la validación del supuesto planteado, son la tasa de conversión la cual se incrementa o disminuye a medida que el público objetivo va ingresando al landing y colocan su email para recibir mayor información. Al culminar nuestra etapa publicidad mediante Facebook en la cual tenemos más seguidores.

Figura 13 Tasa de Conversión

Figura 14 Tasa de Conversion Histograma

Se llegó a un conversión de 28.31 % con 47 leads registrados, estos fueron redirigidos por la página del FACEBOOK quienes están interesados por nuestro producto.

Leads					
	Submitted	Date/Time	Variant	Nombre y Apellido	Correo Electrónico
52	9 days ago	2018-04-16 19:03 UTC	A	Manuel Vars	manuel_vars@hotmail.com
51	13 days ago	2018-04-10 02:58 UTC	A		
50	13 days ago	2018-04-08 08:29 UTC	A	Diego Miranda	diego_1_7@hotmail.com
49	13 days ago	2018-04-08 06:26 UTC	A	Diego Miranda	diego_1_7@hotmail.com
48	17 days ago	2018-04-06 07:04 UTC	A	Gregory Alberto Rodriguez Palermo	gregoryrpalermo@gmail.com
47	17 days ago	2018-04-05 20:43 UTC	A	Doris Huaman	DorisaH@hotmail.com
46	18 days ago	2018-04-05 01:08 UTC	A	Jorge Siles	jsiles2018@hotmail.com
45	18 days ago	2018-04-04 20:51 UTC	A	Humberto Cárdenas	hcardenas7@gmail.com
44	18 days ago	2018-04-04 18:20 UTC	A	Justo Zedler	justozedler@yahoo.es

Figura 15 leads 1

Leads					
43	16 days ago	2018-04-04 18:15 UTC	A	Nafis Ludeña Parfán	nfs_01@hotmail.com
42	16 days ago	2018-04-04 17:57 UTC	A	Ethan Molinero	ethan74@hotmail.com
41	16 days ago	2018-04-04 15:47 UTC	A	Stacey Mayte	Stacey.mayte@gmail.com
40	16 days ago	2018-04-04 15:04 UTC	A	Franc. Jonathan Parfán López	francjtanfloreth@gmail.com
39	16 days ago	2018-04-04 15:04 UTC	A	Daniela Ester Wla Viquez	daniela290@gmail.com
38	16 days ago	2018-04-04 14:50 UTC	A	Johan Patricia Ortiz de Arua Marmak	juforn@gmail.com
37	16 days ago	2018-04-04 14:47 UTC	A	Mena de los Angeles Ludeña Gujeda	Mafeladu@gmail.com
36	16 days ago	2018-04-04 14:43 UTC	A	Enzo Izama	Enzoizama@hotmail.com
35	16 days ago	2018-04-04 14:30 UTC	A	Andre Quiroz	andrequiroz@gmail.com
34	16 days ago	2018-04-04 14:29 UTC	A	Antonio Roca	ari_8006@hotmail.com

Figura 16 leads 2

Leads					
23	16 days ago	2018-04-04 12:29 UTC	A	Francisca Miranda	francisca1@gmail.com
22	16 days ago	2018-04-04 11:04 UTC	A	Priscila Huamán Ayvanc	priscila_HA@hotmail.com
21	16 days ago	2018-04-04 11:55 UTC	A	Enzo Zanutali	enozzanutali@gmail.com
20	16 days ago	2018-04-04 04:48 UTC	A	Ivan German Ayerbe Siquez	ayervergues2012@gmail.com
19	16 days ago	2018-04-04 04:13 UTC	A	Madeleine patricia aguilera perez	Madeagula2012@gmail.com
18	16 days ago	2018-04-04 03:40 UTC	A	Paul Batizar Bodadita	paulbat_16@hotmail.com
17	16 days ago	2018-04-04 03:23 UTC	A	Andres Parodi	andrea_4242@hotmail.com
16	16 days ago	2018-04-04 01:37 UTC	A	Gabriela Figueroa	Ga.figueroa@hotmail.com
15	16 days ago	2018-04-04 00:46 UTC	A	Máximo Nazario	Máximo123@hotmail.com
14	16 days ago	2018-04-04 00:44 UTC	A	Alfredo Zavala	zavalaafredo@hotmail.com
13	16 days ago	2018-04-04 00:26 UTC	A	Inde cona silvanova	Conasilvanova70@hotmail.com

Figura 17 leads 3

Leads					
33	16 days ago	2018-04-04 14:25 UTC	A	Rosemary Andao Castro	rosemaryandao@gmail.com
32	16 days ago	2018-04-04 14:09 UTC	A	Roberto Pablo Celdas Portugal	Rbarral@gmail.com
31	16 days ago	2018-04-04 14:00 UTC	A	Jorge Guerrero Siano	Jorgeguerrerosiano04@hotmail.com
30	16 days ago	2018-04-04 12:46 UTC	A	Diana Contreras	Dianachon88@gmail.com
29	16 days ago	2018-04-04 12:43 UTC	A	Rodrigo Shues Yanga	Shues2@gmail.com
28	16 days ago	2018-04-04 12:42 UTC	A	Jorge Morales Alendaño	jma15112@gmail.com
27	16 days ago	2018-04-04 12:42 UTC	A	Lisbet Muñoz	Lisbetmm@gmail.com
26	16 days ago	2018-04-04 12:41 UTC	A	Diego Shues	diego_shues@hotmail.com
25	16 days ago	2018-04-04 12:38 UTC	A		
24	16 days ago	2018-04-04 12:33 UTC	A	Diego Shues	diego_shues@hotmail.com

Figura 18 leads 4

Leads					
12	19 days ago	2018-04-04 00:29 UTC	A.	Luz Angel Marin Carr	luz_angel_marin_carr@hotmail.com
11	19 days ago	2018-04-03 22:03 UTC	A.	LUISAH4D TAPIA	luisah4d@gmail.com
10	19 days ago	2018-04-03 21:44 UTC	A.	Afredo Lopez Alacorta	afre_lope@hotmail.com
9	19 days ago	2018-04-03 21:38 UTC	A.	Félix Harero	Felixharero@hotmail.com
8	19 days ago	2018-04-03 21:33 UTC	A.	Carmen Cabrera	carmen_cabrera@hotmail.com
7	19 days ago	2018-04-03 21:21 UTC	A.	Yohana Gonzalez	yohana_9437@hotmail.com
6	19 days ago	2018-04-03 21:12 UTC	A.	Esteban Hidalgo	esteban_hidalgo434@hotmail.com
5	19 days ago	2018-04-03 20:50 UTC	A.	Angel Chanco Delgado	1710200@edaperu.net.pe
4	19 days ago	2018-04-03 20:29 UTC	A.	Isulana Parodi	isulana1818@hotmail.com
3	19 days ago	2018-04-03 18:14 UTC	A.	Christopher Winesquez	cris270@hotmail.com

Figura 19 leads 5

La vista previa de la publicación en Facebook fue la siguiente:

Figura 20 fanpage facebook

Después de culminar el periodo de publicidad en la red social obtenemos los siguientes indicadores:

Figura 21 Estadístico Facebook

El post promocionado alcanza más a mujeres (66% - 1991) que a hombres (33% - 997) y la misma proporción se mantiene con respecto a los que hicieron clic en la publicación 65% mujeres y 34% hombres. Con estos resultados se puede decir que las mujeres tienen mayor interés en productos naturales.

Figura 22 Estadísticos Mujeres Facebook

Figura 23 Alcance de las redes sociales

El alcance y las impresiones de la publicidad se dividen en 4 redes sociales: Audience Network, Facebook, Instagram, y Messenger. Audience Network, Facebook, y Messenger tuvieron un alcance similar, casi de mil personas y casi 1500 impresiones cada una, mientras que por Instagram el alcance y las impresiones fueron casi nulas.

Con respecto al importe gastado, se puede observar que se gastó más por Facebook (aprox. 6 soles), seguido por Messenger (aprox. 3 soles).

Figura 24 Gasto del Facebook

Mensajes de suscriptores:

Durante 2 días tuvimos 15 suscriptores que estuvieron interesados en nuestros productos. Como podemos ver algunos nos escriben los sabores que desean entre ellos están: Mango, maracuyá, fresa, guanábana, lúcuma, aguaje, pera.

En base a los comentarios podríamos revisar la posibilidad de ofrecer jugos de maracuyá, guanábana, lúcuma, aguaje y pera, ya que no los teníamos considerados en nuestro portafolio de productos.

WIX Engage 15 nuevo(s)

Veronica Luna veronicaluna20@hotmail.com

Lucuma,aguaje,pera

ayer a las 7:35Contact Form

Jorge Morales jma161182@gmail.com

- 2 nuevos mensajes -

De mango, maracuyá, fresa, guanábana y de ti .)

el lunes pasado a las 17:12Contact Form

Se suscribió a tu lista de correo

el martes pasado a las 13:05Consigue Suscriptores

Figura 25 Mensajes del Landing

YB Yorck Burga yorck.burga.villacorta@gmail.com

- 1 nuevo mensaje -

Fresa y maracuya

el lunes pasado a las 17:25 Contact Form

ER Edmundo Rodríguez mundoboltdrivlink@gmail.com

- 1 nuevo mensaje -

Se suscribió a tu lista de correo

el lunes pasado a las 17:14 Consigue Suscriptores

KC Karen cardenas karencr103@gmail.com

- 1 nuevo mensaje -

Se suscribió a tu lista de correo

el lunes pasado a las 14:25 Consigue Suscriptores

Figura 26 Mensajes del Landing 2

Andrea Parodi andrea_4242@hotmail.com

- 1 nuevo mensaje -

Se suscribió a tu lista de correo

8 de feb. de 2018 Consigue Suscriptores

giuliana giuliana1516@hotmail.com

- 1 nuevo mensaje -

Se suscribió a tu lista de correo

8 de feb. de 2018 Consigue Suscriptores

Figura 27 Mensajes del Landing 3

3.2.2. Informe Final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones.

Como resultado podemos decir que se mantiene nuestro modelo de negocio de Pulpas de fruta, ya que se observa que hay un mercado que demuestra un gran interés por contar con el producto que generará beneficios nutricionales en nuestros clientes.

Tendremos una página de Facebook muy amigable donde brindaremos mayor información sobre las líneas de productos que ofrecemos y así a nuestros potenciales clientes sabrán más de nosotros.

Como aprendizaje podemos decir que en su mayoría son nuestras potenciales clientes ya que se encuentran más preocupadas por llevar una vida saludable, así también tenemos a varones de 40 años que buscan sentirse satisfechos por un producto nutricional.

Es por ello que vamos a perseverar con nuestro modelo de negocio.

CAPITULO 4.- PLAN DE MARKETING

4.1. Planteamiento de objetivos de Marketing

4.1.1. Objetivos a corto plazo

Llegar a representar una propuesta de valor de alto impacto del portafolio de productos Frutopía, adaptado a los gustos y necesidades de nuestro cliente final en los primeros seis meses.

Desarrollar y gestionar una plataforma digital para una experiencia de usuario óptima y amigable, en la que se estimule y facilite la suscripción y posterior compra de las pulpas en los dos primeros meses de operación.

Tener presencia en las principales plataformas digitales de socialización como: Facebook, Instagram, YouTube, Twitter para posicionar y reforzar el reconocimiento de marca en los primeros tres meses de iniciado el proyecto.

Establecer tiempos de entrega del producto, en el caso de envíos a domicilio, no debe ser mayor a 30 minutos una vez realizado el pedido.

Comercializar las pulpas Frutopía con un mensaje de productos 100% orgánicos sin aditivos ni preservantes. Destacando la variedad de frutas, su gran valor nutricional y la calidad.

Obtener una recordación de la marca Frutopía en los medios digitales, que sea de cada 10 personas por lo menos 4 recuerdan y conocen el concepto de nuestra empresa y los productos naturales que ofrece; en un plazo de un año.

Alcanzar un nivel de servicio al cliente aceptable, con un nivel de quejas o reclamos menores al 10% de los pedidos totales realizado, durante el primer y segundo año de operaciones.

4.1.2. Objetivos a largo plazo

Haber logrado un crecimiento en suscripciones anual del 15% en los 3 primeros años de la empresa, gracias a la confianza y lealtad de nuestros clientes que visitan la tienda virtual.

Desarrollar un programa de fidelización de clientes que tome en cuenta: acciones de marketing directo, promociones por compras frecuentes y la venta de accesorios para el consumo de jugos (vasos, mezcladoras, posavasos, etc.)

Consolidar una eficiente cadena de distribución que optimice el tiempo de entrega y la confianza de nuestros clientes en un tiempo menor de 30 minutos para las entregas a domicilio en San Isidro.

Llegar a ser un modelo de negocio reconocido en el país, que nos reconozcan como marca innovadora en la elaboración y comercialización de pulpa de frutas para jugos, que resuelve el problema de las personas que desean tomar jugos de fruta con total confianza y garantía.

4.2. Estrategias de Marketing

4.2.1. Segmentación

Se considera los siguientes criterios para segmentar nuestro mercado, con el fin de ubicar nuestro mercado meta y establecer el tipo de marketing a desarrollar por la marca Frutopía.

4.2.1.1. Segmentación Geográfica

La empresa tiene previsto atender por cobertura los pedidos del distrito de San Isidro en Lima, por ser una zona donde residen y laboran una cantidad importante de clientes que cumplen con nuestro perfil objetivo. Además se considera la ubicación de nuestro local como factor para operar en el lugar por la facilidad de acceso de calles y avenidas para la entrega de pedidos.

4.2.1.2. Segmentación Demográfica

Nuestros clientes son personas de ambos sexos con edades entre los 18 a 55 años, que pertenecen a los NSE A y B, de Apoyo, residen y laboran en San Isidro, tienen educación superior y disponen de ingresos personales superiores a 2500 soles.

4.2.1.3. Segmentación Psicográfica

Nuestros clientes son personas que tienen estilos de vida: modernos, progresistas, sofisticados y conservadores según la clasificación de Arellano. Este grupo de personas tienen el suficiente poder

adquisitivo, gustan de consumir productos nuevos, siempre reciben de buena manera las innovaciones y son muy entusiastas con respecto a los productos de calidad.

4.2.1.4. Segmentación Uso de Producto / Servicio

Los clientes son personas que cuidan mucho de su salud, consideran que el consumo de bebida de fruta es nutritivo, saludable y una experiencia muy agradable, solo que muchos descuidan de prepararse un buen jugo diario por cuestión de tiempo y sobre todo por las tareas de: buscar la fruta, seleccionarla, pesarla, comprarla, limpiarla, pelarla, preparar el jugo y que tenga un buen sabor.

Es evidente que el consumo de bebidas gaseosas, jugos artificiales y demás hechos por la industria está en declive en favor del agua y jugos naturales, debido a que las personas desean mantener una buena salud basado en lo que toman y consumen, y esta es una corriente que es muy fuerte en la actualidad y determina un nuevo modo de consumo, favoreciendo nuestra idea de negocio.

Nuestros clientes consumen jugos de fruta por lo menos 3 veces a la semana, pero que esta frecuencia puede ser mayor si consiguen una solución creativa e innovadora como la nuestra, que le permite preparar por cuenta propia el jugo y así aumentar su consumo de jugos de fruta.

Figura 2 Sondeo de consumo de jugos de fruta

Nuestros clientes prefieren el mango, seguido de la lúcuma, como fruta para consumirlas en jugo natural, y que según el sondeo realizado nos da los siguientes resultados.

Figura 29 Sondeo de consumo de jugos de fruta

También se ha determinado que los clientes prefieren adquirir estos productos a través de la entrega a domicilio, siendo el contacto por medio de internet o central telefónica de nuestra empresa.

Figura 30 Sondeo de consumo de jugos de fruta

Una vez realizada nuestra segmentación podemos definir a nuestro cliente objetivo: personas de 18 a 55 años de los NSE A y B que viven y laboran en San Isidro, son modernos, progresistas, sofisticados y conservadores, reciben bien los productos innovadores y están dispuestos a comprar Frutopía por lo menos una vez a la semana debido a que les permite consumir de una manera sencilla un nutritivo y sano jugo de frutas, que por su ritmo de vida, no le es posible con facilidad.

El tipo de marketing a realizar en este plan es de tipo Nicho, debido a que se comunicará un solo mensaje para las diversas presentaciones del producto con un solo concepto a posicionar y que sea recordable para todos nuestros clientes de San Isidro que residen o laboran, de este modo en el largo plazo, lograremos asociar a Frutopía con agradable jugo natural de frutas para preparar al instante.

4.2.2. Posicionamiento

Posicionar una marca es enviar un mensaje claro y distintivo al mercado sobre nuestro producto, por esta razón las bases (estrategias) de posicionamiento son:

Usuario del producto: toda persona que tiene un estilo de vida moderno y sofisticado, que desea consumir un jugo de frutas sano y nutritivo, preparado por un mismo y que le permita experimentar un sabor agradable de las frutas.

Atributos del producto: la línea de jugos de Frutopía son orgánicos, libre de preservantes, envasados al vacío que mantiene su calidad, se prepara al instante y puede consumirse en cualquier momento y lugar.

Beneficio: los jugos de fruta son nutritivos, brindan las vitaminas y minerales que se necesita a diario, nos fortalece y es la forma más sana y natural de cuidar nuestro organismo. Además su fácil preparación hace posible que las personas lo hagan de la manera que prefieran y que nunca dejarán de consumir por diversas razones las frutas en su forma natural.

Concepto a posicionar: Frutopía, es la pulpa natural de fruta que la preparas rápido y sabe tan bien que además cuida tu salud en el día.

Mercado Objetivo:

Tamaño del mercado

Una vez definida la segmentación, donde abarca los estilos de vida, uso de producto, demografía etc., hemos definido que atenderemos la demanda que surja en el distrito de San Isidro, basándonos en el perfil de nuestro cliente ya definido: personas de 18 a 55 años de los NSE A y B que viven, transitan y laboran en San Isidro, son modernos, progresistas, sofisticados y conservadores, recién bien los productos innovadores y están dispuestos a comprar Frutopía por lo menos una vez a la semana debido a que les permite consumir de una manera sencilla un nutritivo y sano jugo de frutas, que por su ritmo de vida, no le es posible con facilidad.

Según el informe de CPI sobre población en los distritos de Lima Metropolitana, San Isidro cuenta con más de 56 800 residentes en el 2017¹⁹, lo que nos da un indicador de las personas a considerar sabiendo que tomaremos el rango de edad de 18 a 55 años y luego los NSE A y B, para calcular el mercado total del proyecto.

¹⁹ (CPI, 2017)

Mercado Total		
Población residente en San Isidro 2017		56,800
Rango edad San Isidro	56.80%	32,262
NSE A y B San Isidro	79.20%	25,552
Personas que laboran San Isidro		161,766
NSE A y B Lima	26.50%	42,868
Personas Mercado Total		68,420

Figura 3 Participacion NSE del proyecto

LIMA METROPOLITANA: POBLACIÓN Y HOGARES SEGÚN DISTRITOS 2017 (En miles)				
No.	DISTRITO	POBLACIÓN	%	HOGARES
1	San Juan de Lurigancho	1,121.3	11.0	275.9
2	San Martín de Porres	722.3	7.1	175.2
3	Ate	646.9	6.3	158.6
4	Comas	541.2	5.3	139.0
5	Villa El Salvador	475.5	4.7	115.7
6	Villa María del Triunfo	461.2	4.5	114.8
7	San Juan de Miraflores	418.0	4.1	107.4
8	Los Olivos	382.8	3.7	107.4
9	Puente Piedra	382.1	3.5	88.3
10	Santiago de Surco	357.6	3.5	107.8
11	Chorrillos	335.6	3.3	89.4
12	Carabaylo	310.1	3.0	75.2
13	Lima	282.8	2.8	92.5
14	Santa Anita	234.8	2.3	59.9
15	Lurigancho (Chosica)	224.9	2.2	56.0
16	Independencia	223.6	2.2	67.8
17	El Agustino	196.9	1.9	52.1
18	La Molina	178.2	1.7	48.0
19	La Victoria	177.7	1.7	56.4
20	Rimac	170.6	1.7	50.5
21	San Miguel	140.9	1.4	44.8
22	Pachacamac	132.8	1.3	32.4
23	San Borja	118.7	1.1	37.8
24	Surquillo	94.9	0.9	33.0
25	Lurin	87.4	0.9	21.5
26	Miraflores	85.8	0.8	33.7
27	Pueblo Libre	79.4	0.8	27.7
28	Breña	78.9	0.8	26.4
29	Jesús María	74.7	0.7	23.9
30	San Luis	59.6	0.6	19.5
31	Magdalena del Mar	56.9	0.6	19.0
32	San Isidro	56.8	0.6	23.2
33	Lince	52.4	0.5	18.9
34	Cieneguilla	48.4	0.5	11.8
35	Chaclacayo	44.9	0.4	13.2
36	Ancón	44.6	0.4	12.0
37	Barranco	31.2	0.3	10.9
38	Santa Rosa	19.3	0.2	4.7
39	Pucusana	17.5	0.2	4.3
40	Punta Negra	8.1	0.1	2.2
41	San Bartolomé	7.9	0.1	2.2
42	Punta Hermosa	7.8	0.1	2.2
43	Santa María del Mar	1.6	0.0	0.4
Total Provincia De Lima		9,170.6	89.8	2,463.6

Figura 32 NSE de San isidro

La tabla muestra que en el distrito de San Isidro el NSE A corresponde al 35.9% de su población y del NSE B es de 43.3%. El total de los NSE A y B es de 79.2%.

Tabla 3 Rango de edades en Lima Metropolitana

Cuadro N° 12
LIMA METROPOLITANA: PERSONAS POR ZONAS GEOGRÁFICAS APEM SEGÚN INEI SOCIOECONÓMICO 2017

ZONAS		PERSONAS		ESTRUCTURA SOCIOECONÓMICA APEM (% HORIZONTAL)				
		Miles	% sobre Lima Metropol.	A	B	C	D	E
1	Puerto Piedra, Conas, Cantabaylo	1,213.4	11.0	0.0	10.0	40.0	29.0	12.2
2	Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras	1,338.7	13.0	0.0	33.7	52.1	10.0	2.4
3	San Juan de Lurigancho	1,121.3	11.0	0.0	10.1	44.2	20.7	10.0
4	Cercado, Rímac, Breña, La Victoria	710.0	7.0	4.3	27.1	44.6	20.2	3.8
5	Asa, Chacarillo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino	1,408.0	13.0	2.1	12.3	42.7	34.0	8.9
6	Jesús María, Urco, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel	404.2	4.0	13.7	56.0	20.1	0.4	0.0
7	Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina	750.0	7.0	30.9	43.3	14.9	4.5	1.4
8	Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores	677.7	6.0	3.0	26.0	44.6	20.5	4.4
9	Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lince, Pucallamarca	1,157.0	11.0	0.0	6.3	45.7	36.6	11.4
10	Callao, Bellavista, La Peña, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla y M. Perú	1,036.7	10.0	1.2	19.7	44.2	33.9	11.1
11	Chorillo y Barranco	155.0	1.5	0.0	0.1	47.6	25.4	19.0
TOTAL LIMA METROPOLITANA		10,209.3	100.0	4.8	35.3	42.8	22.6	7.3

FUENTE: INEI - Estructura socioeconómica 2017
ELABORACIÓN: DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA - C.P.U.

Con respecto al rango de edad de 18 a 55 años, en todo Lima Metropolitana es de 56.8% de la población, lo que también se considera para el distrito de San Isidro.

Cuadro N° 10
LIMA METROPOLITANA: POBLACIÓN POR SEXO Y GRUPOS DE EDAD 2017

GRUPOS DE EDAD	TOTAL		HOMBRES		MUJERES	
	Miles	%	Miles	%	Miles	%
00 - 05 años	954.5	9.3	487.7	9.8	466.8	8.9
06 - 12 años	1,106.5	10.8	565.5	11.4	541.0	10.3
13 - 17 años	838.4	8.2	419.7	8.5	418.7	8.0
18 - 24 años	1,326.6	13.0	654.8	13.2	671.8	12.8
25 - 39 años	2,492.3	24.5	1,204.4	24.4	1,287.9	24.4
40 - 55 años	1,966.6	19.3	939.2	18.9	1,027.4	19.6
56 - + años	1,524.4	14.9	685.7	13.8	838.7	16.0
TOTAL	10,209.3	100.0	4,967.0	100.0	5,252.3	100.0

FUENTE: INEI - Estimaciones y proyecciones de población
ELABORACIÓN: DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA - C.P.U.

Tabla 4 Rango de edades de San Isidro

Tamaño de mercado disponible

Este mercado se considera a las personas que han respondido favorablemente la validación en que realizó por medio de las redes sociales, de la cual nos muestra la predisposición de las personas a comprar este tipo de producto “pulpa de fruta envasada” y que se obtuvo un resultado de 28.31 % de conversión en el landing page.

<u>Mercado Disponible</u>	
Porcentaje de Conversión por Landing Page	28.31%
Personas conversión Mercado Disponible	19,370

Tabla 5 Porcentaje del Mercado Disponible

Tamaño de mercado operativo (Target)

Según el Tamaño de Mercado Total y Mercado Disponible encontrado en San Isidro, Frutopía tiene como mercado operativo (Participación de Mercado, Target) un porcentaje para el primer año de 8%. Este mercado es el número de personas que atenderemos por medio de nuestra capacidad del negocio y objetivo de marketing, para luego ampliar las operaciones en los años siguientes.

En el siguiente cuadro detallamos cuanto es el consumo del Mercado Operativo (Target) elegido en Litros y luego hemos calculado cuantos sachets y cajas de FRUTOPIA debemos producir para satisfacer la demanda y finalmente hallamos cuanto sería las ventas esperadas en el mes.

<u>Mercado Operativo (Target)</u>	
Participación de mercado	8%
Personas Mercado Operativo	1,550

Tabla 6 Participacion de mercado

Gráfico de Embudo

Figura 33 Embudo del Mercado

Potencial de crecimiento del mercado

Según el estudio realizado en Latinoamérica sobre los Litros Per cápita de consumo de refrescos (Bebidas sin alcohol) por cada país, muestra que el Perú se encuentra en el puesto 9 con 96.2 litros por persona anualmente.

Pero con respecto al consumo de Jugos de Fruta (Target), el Perú se encuentra en el puesto número 5 después de México, Chile, Costa Rica y Guatemala con 12.3 litros per cápita anual.

Estos indicadores son muy favorables para nuestro proyecto de FRUTOPIA, ya que se puede identificar que el consumidor peruano en gran parte de las bebidas que consume anualmente tiene por preferencia los jugos de fruta que representa el 13% del total de refrescos por persona.

Consumo Anual Mercado de Refrescos	
2017	
País	Litro Per Capita
Mexico	316.7
Argentina	245.3
Guatemala	215.2
Dominican Republic	201
Uruguay	171.6
Chile	168.1
Latin America	151.3
Brazil	102.3
Peru	96.2
Costa Rica	95.4
Bolivia	88.8
Ecuador	83
Colombia	77.5
Venezuela	34.8

Consumo Anual Mercado de Jugos de Fruta	
2017	
País	Litro Per Capita
Mexico	22.3
Chile	21.9
Costa Rica	19.7
Guatemala	16.8
Peru	12.3
Latin America	11.3
Dominican Republic	10.1
Argentina	8.1
Colombia	7.8
Uruguay	7.8
Bolivia	7.6
Brazil	7
Ecuador	6.4
Venezuela	4.6

Tabla 7 Comparativo de consumo de refrescos vs jugos de fruta²⁰

Finalmente podemos señalar que el mercado Peruano es uno de los principales en crecimiento año tras año. Como muestra el cuadro el consumo de Jugos de Frutas ha crecido en los últimos tres años en un promedio de 4% con respecto al año anterior. Con este potencial de crecimiento el proyecto de FRUTOPIA tiene un respaldo que garantiza su acogida en el mercado peruano.

Market Sizes Historical							
Geographies	Categories	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Peru	Juice	351	337	337	354	373	394
*Unit (Million Litres)							
%Crecimiento Jugos			-4%	-0.1%	5%	5%	6%
%Crec. Mercado Bebidas sin alcohol			-0.5%	2.6%	7.0%	7.6%	8.4%

Tabla 8 Consumo de jugos en Peru

²⁰ (Propia, 2018)

Figura 34 Crecimiento de consumo de jugos de fruta²¹

El cuadro siguiente muestra que si las personas consumen 12.3 litros al año de jugos naturales, a ello, agregamos un 50% más para nuestro tipo de cliente A y B, lo que da 18.45 Lt al año, luego estamos tomando un 50% o la mitad, que aceptaran hacerlo con sachet, sin renunciar a la forma tradicional de preparación, con ello obtenemos un 9.225 litros al año de consumo por sachet, que multiplicado al mercado disponible que afirma estar interesado en el producto (conversión) llegamos a los litros que el mercado demanda de jugos en Sachet en San Isidro, lo que Frutopía entonces espera captar es un 8% de participación al inicio de operaciones.

²¹ (Propia, 2018)

Potencial de crecimiento de mercado (demanda)							
Litros per capita jugos	12.3	anual 2017					
Litros per capita jugos NSE Ay B	18.45	anual 2018					
Litros por persona Sachet	9.225	conversion consumo >>	50%				
Crecimiento por año	4%	Passport, Crecimiento de Mercado					
Crecimiento Población	1.01%	Ipsos Apoyo 2017					
Participacion de mercado	8%	10%	Plan de marketing				
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Litros per capita anual	9.23	9.60	10.0	10.4	10.8	11.3	11.7
Mercado Disponible - personas	18,959	19,151	19,344	19,539	19,737	19,936	20,137
Litros anual mercado	174,898	183,930	193,428	203,417	213,922	224,969	236,586
Litros anual Frutopia	13,992	14,714	15,474	16,273	17,114	22,497	23,659
Mililitros anual Frutopia			15,474,237	16,273,346	17,113,721	22,496,868	23,658,634

Tabla 9 Potencial demanda

Desarrollo y estrategia de Marketing Mix

Estrategia de producto / servicio

Descripción del producto / servicio: Frutopía comercializará pulpas de jugos de frutas naturales envasadas en sachets, que se venderán en una caja de 5 unidades de 100 ml. cada una. El proceso de envasado garantiza la calidad y frescura de la pulpa de fruta siendo las presentaciones principales de: Mango, Lúcumá, Camu Camu, Chirimoya, Guanábana y Mix de frutas. Las Frutas que hemos escogido están consideradas como Super Frutas (Super Foods Perú), siendo Frutas nativas del Perú, las cuales poseen sabores exóticos muy agradables al gusto.

Ciclo de vida del producto: al ser una innovación porque el concepto es jugo de pulpa de fruta envasada para preparar, este producto se encuentra en etapa de introducción (lanzamiento), lo que exige entonces trabajar mucho en acciones de difusión (publicidad, marketing digital) y de buscar incentivar su consumo en personas que aceptan de buena manera probar o innovar en un hábito de consumo (adoptadores tempranos), a través del canal de venta virtual (pedido y envío), con un precio competitivo que convenza al cliente que es una mejor opción frente a la preparación tradicional.

Matriz del BCG: al ser un lanzamiento de un producto novedoso, los productos de Frutopía son clasificados como “Incógnitas” (Interrogantes) porque desde el inicio se cuenta con una

participación de mercado muy reducida por nuestra capacidad operativa, pero que en el futuro esperamos crecer, debido a la tendencia de que más personas prefieren consumir bebidas naturales de frutas (crecimiento del sector) en lugar de las gasificadas o las artificiales.

Estrategia posición del mercado: nuestra empresa busca tener una actuación de sus productos con la estrategia de especialista, porque nos concentramos en solo comercializar y posicionar un jugo de bebidas de frutas naturales para las personas que ya tienen como hábito tomar a diario, y desean resolver el problema de las dificultades de prepararse un jugo de calidad en cualquier momento. Luego esperamos ser el líder (posición, estrategia, actuación) del sector al ser los únicos que tendremos el mejor posicionamiento.

Diseño del producto / servicio

Empaque: Los sachets tienen un contenido de 100 ml. siendo este envase un elemento importante que ayuda al posicionamiento de la marca, debido a que va a comunicar el mensaje de ser una bebida de fruta natural que necesita de un rápido proceso de preparación, además de un conveniente diseño gráfico que estimule el consumo. También el sachet informará sobre las condiciones de almacenamiento, ingredientes, información nutricional registro sanitario e información adicional.

El producto se venderá bajo el concepto de pack “Frutopack” que serán en cajas de 5 sachets que tendrá un diseño moderno que invite a la compra, además de repetir la información técnica y nutricional que cada fruta contiene.

Marca: el nombre Frutopía sugiere la fruta y su consumo como una experiencia fantástica, porque se busca facilitar a las personas la preparación de cualquier jugo de fruta, resolviendo así un problema y derivando en el aumento de su consumo como provecho para la salud y nutrición.

Figura 35 Empaque 1

Figura 4 Empaque 2

Servicio a domicilio: algunos pedidos serán entregados a domicilio según los clientes lo requieran, el proceso de atención se muestra en el gráfico

Flujograma de Delivery

Figura 37 Flujograma de Delivery

Logotipo – Isotipo: Los colores se relacionan con las principales frutas, además de ser un logotipo en donde se muestra una de ellas. Esta imagen estará presente en los sachets, cajas y material POP que se tenga conveniente distribuir en el primer año.

Figura 38 Logo de marca

Estrategia de precios (Análisis de Costos, precios de mercado, descreme)

La estrategia a utilizar es la de Nicho, es decir, un precio que ayude al posicionamiento de la marca en el consumidor y que diga sobre la calidad que está recibiendo del producto, que es: orgánico, natural, innovador, agradable y de preparación inmediata.

Se tiene en cuenta trabajar con una tienda virtual propia, que con ayuda de una central telefónica de pedidos y nuestras redes sociales, tendrán como trabajo el realizar la mayor cantidad de ventas a domicilio con el fin de obtener altos márgenes y optimizar costos, aunque también buscamos tener presencia en los canales de comercialización como tiendas de productos naturales y ferias especializadas.

El precio para el consumidor final por ejemplo de Pulpa Lúcumá es de 15.50 soles, y se espera ofrecer al canal de tiendas un 30% de ganancia por la venta de nuestros jugos envasados, con este canal Frutopía espera obtener un margen del 35% de ganancia.

Precios	
De cada caja de Frutopía Lucuma	
<u>Canal tiendas organicas</u>	
Precio de Venta al cliente final con IGV	15.50 soles
Precio de Venta final a cliente sin IGV	13.14 soles
Margen canal de venta - tiendas	30%
Precio de Venta sin IGV a tienda	10.10 soles
Margen o utilidad Frutopia	35%
Costo total unitario	7.48 soles

Tabla 10 Precio de la caja en tienda

Sobre el canal de tienda virtual propia (entrega a domicilio por pedido) al no haber intermediario, el margen mejora a 76%, es por ello que se dará prioridad a esta forma de comercialización, aunque ello nos exija desarrollar un plan de entrega eficiente en el aspecto de coberturas, personal, transporte y tiempo.

Precios	
De cada caja de Frutopía Lucuma	
<u>Canal tienda virtual propia</u>	
Precio de Venta al cliente final con IGV	15.50 soles
Precio a cliente sin IGV Frutopia	13.14 soles
Margen canal de venta - tienda virtual propi	76%
Costo total unitario	7.48 soles

Tabla 11 Precio de caja online

El precio no sólo se tiene que calcular bajo conceptos de costos y utilidad, sino que además hemos tomado en consideración la metodología de Valor Percibido, analizando con nuestros principales competidores y en base a la investigación previa realizada.

La puntuación dada por la muestra elegida a cada tributo para cada marca de Pulpa de Frutas es la siguiente:

Atributos		Empresas (Aij)			Total
		D' Marco	El Frutero	Frutopia	
Atributos	Sabor	26	14		40
	Precio	11	29		40
	Variedad	22	18		40

La puntuación dada por la muestra elegida, la convertimos a % (dividimos entre 40)

Atributos		Empresas (Aij)			Importancia Relativa
		D' Marco	El Frutero	Frutopia	
Atributos	Sabor	0.65	0.35	-	0.60
	Precio	0.28	0.73	-	0.30
	Variedad	0.55	0.45	-	0.10

Atributos		Empresas (Aij)			Importancia Relativa
		D' Marco	El Frutero	Frutopia	
Atributos	Sabor	0.65	0.35	-	0.60
	Precio	0.28	0.73	-	0.30
	Tamaño	0.55	0.45	-	0.10
E.C.		0.5275	0.4725	0	0.50
I.E.		1.06	0.95	-	-
P.A.		16.40	14.69	-	15.55
V.P.		0.82	1.32	-	-

*Evaluación de Calidad:

EC(D' Marco)	0.5275	53%
EC(Frutero)	0.4725	47%
EC(Frutopia)	0	0%

EC Media 0.50

*Índice de Evaluación:

IE(D' Marco)	1.06
IE(Frutero)	0.95
IE(Frutopia)	-

*Precio Ajustado:

PA(D' Marco)	16.40
PA(Frutero)	14.69
PA(Frutopia)	-

PVP(D' Marco)	19.99
PVP(Frutero)	11.10
PVP(Frutopia)	15.50

PVP Promedio 15.55

*Valor Percibido:

VP(D' Marco)	0.82
VP(Frutero)	1.32
VP(Frutopia)	-

Tabla 12 Puntuacion de atributos de la marca

La idea de estos precios además de comunicar la calidad del producto y poder diferenciarlo, es la de convencer al cliente que se beneficia en términos de gasto su consumo de jugos, porque tiene la oportunidad de consumir hasta cinco veces los jugos que cada uno trae en los sachets de 100 ml.

Estrategia Comunicacional.

La estrategia de comunicación es el esfuerzo para posicionar la marca Frutopía en el mercado, y que comprende el diseño del mensaje, así como la mezcla de los medios adecuados llegar a la audiencia para este proyecto.

El concepto publicitario por cuestiones de presupuestos e inicio de operaciones es llevado por nuestra cuenta, aunque buscamos los consejos de personas que se especializan en el tema así como los asuntos del diseño gráfico y desarrollo del marketing digital.

Concepto a posicionar: Frutopía, es la pulpa natural de fruta que la preparas rápido y sabe tan bien que además cuida tu salud en el día.

Mensaje a comunicar: “Frutopía”, “Fresco, rápido y divertido!”

Mezcla de canales de comunicación: se considera trabajar las siguientes acciones:

Marketing digital: comprende acciones en las redes sociales más importantes, se contará con un Fan Page en la red Facebook, para realizar la gestión constante de interactuar con los usuarios y hacerlo partícipes de lo que se publicite. Se reforzará con las imágenes que se coloquen en Instagram, que es la segunda red en crecimiento, en especial para los más jóvenes. Como complemento nuestros números de contacto en WhatsApp nos permitirán recoger los pedidos que hagan los clientes y agilizar la entrega, además de ser un medio de control y seguimiento.

Figura 39 Publicidad Redes Sociales 1

Figura 40 Publicidad Redes Sociales 2

Figura 5 Web Site Frutopia

Publicidad exterior: colocar afiches publicitarios en los paraderos y cruces importantes del distrito de San Isidro, para generar una mayor recordación de marca en los potenciales clientes debido a que en los tiempos de espera se puede comunicar el mensaje con detenimiento. Así también incluimos a las casas de productos naturales y bodegas más prestigiosas del distrito.

Material POP: a partir del sexto mes de operaciones entregar a nuestros clientes más recurrentes artículos de nuestra marca como: vasos, toma todo, gorras, cartucheras, llaveros, que ayuden al posicionamiento de la marca y ganemos más lealtad de los clientes.

Marketing BTL: por lanzamiento y a los seis meses de operaciones realizar degustaciones de los productos en lugares públicos donde concurra nuestro público objetivo para generar nuevos consumidores que no han tenido la oportunidad de conocer por los medios digitales nuestra marca Frutopía. Además se entregaran regalos, afiches, habrá juegos y podrán las personas contar su nueva experiencia de consumo para compartirlas en redes.

Estrategia de distribución

Nuestra empresa iniciará sus operaciones teniendo un canal propio y directo que es la tienda virtual en la página web de Frutopía, donde los clientes a través de las redes sociales, llamadas a nuestra central telefónica o WhatsApp harán los pedidos, el pago y se hará la entrega a sus domicilios a cargo de personal de despacho motorizado. Por tema de cobertura, abarcamos el distrito de San Isidro.

Luego, con respecto al canal de tiendas de productos naturales u orgánicos, serán nuestra segunda opción, porque el mercado objetivo visita este tipo de establecimientos, esperando encontrar novedades que mejoren su calidad de vida y que nuestros jugos de fruta así lo son.

Se tendrá una mayor prioridad al canal propio por los siguientes motivos:

Manejo de costos y posibilidad de obtener mayores márgenes.

Nuestro mercado objetivo dispone de conexión permanente y usa redes sociales.

Control de calidad del producto, del almacenamiento, marketing y el envío.

Mejor posibilidad de juntar información sobre los clientes.

Figura 42 Cobertura de Frutopia, San Isidro

Plan de Ventas (Proyección de la demanda)

Al conocer la venta en litros de Frutopía, esta se convierte en sachets y luego en cajas, con ello, tenemos la cifra mensual y así conocemos el esfuerzo diario de venta de por lo menos colocar 88 cajas.

Ventas Frutopia unidades	2019	2020	2021	2022	2023
100 ml	158,093	166,257	174,843	229,840	241,709
Num cajas venta anual	31,619	33,251	34,969	45,968	48,342
Num cajas diario	88	92	97	128	134
Num cajas mes	2635	2771	2914	3831	4028

Tabla 13 Proyección de la demanda

Anualmente se tiene previsto entonces vender las siguientes cantidades de cajas por fruta según preferencias de clientes al año, y para todo el horizonte del proyecto empresarial.

Ventas anuales en unidades por producto

	Particip en venta	2019	2020	2021	2022	2023
Mango	37.0%	11,699	12,303	12,938	17,008	17,886
Lucuma	33.3%	10,529	11,073	11,645	15,307	16,098
Guanabana	12.5%	3,952	4,156	4,371	5,746	6,043
Camu	8.8%	2,782	2,926	3,077	4,045	4,254
Chirimoya	8.3%	2,624	2,760	2,902	3,815	4,012
Venta anual en unidades		31,587	33,218	34,934	45,922	48,293

Tabla 14 Ventas anuales por producto

Por último, calculamos las ventas anuales en soles pronosticadas con el precio constante de cada fruta (sin IGV) y la participación de preferencias de cada una, tenemos en los 5 años:

Ventas anuales en soles

	Precio sin IGV	Precio con IGV	2019	2020	2021	2022	2023
Mango	7.46	8.8	87,246	91,751	96,490	126,840	133,391
Lucuma	13.14	15.5	138,305	145,447	152,958	201,071	211,454
Guanabana	13.14	15.5	51,916	54,597	57,417	75,477	79,375
Camu	11.86	14	33,012	34,717	36,510	47,994	50,472
Chirimoya	13.14	15.5	34,472	36,253	38,125	50,117	52,705
Venta anual en soles			344,951	362,765	381,498	501,499	527,397

Tabla 15 Ventas anuales en soles

Ventas Frutopia soles	2019	2020	2021	2022	2023
Venta anual en soles	344,951	362,765	381,498	501,499	527,397

Presupuesto de Marketing

El presupuesto de marketing debe poder cubrir las necesidades del proyecto para que se cumplan los objetivos planteados en esta sección. Nuestro proyecto espera resultados por ello considera conveniente:

Presupuesto de Marketing mensual

En soles

Concepto	Inversiones >> 2018			
	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Servicios de Diseñador Grafico	600		600	
Servicio de Agencia de Marketing Digital				
Inversión en Afiches y Volantes				200
Eventos de Marketing BTL				1,500
Acondicionamiento de delivery			400	400
Paneles publicitarios San Isidro				3,500
Totales	600	0	1,000	5,600
Total 2018	7,200			

Tabla 16 Presupuesto de Marketing

Concepto	Inicio de Operaciones >>> 2019											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Servicios de Diseñador Grafico					600						600	
Servicio de Agencia de Marketing Digital	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
Afiches y Volantes	150			150			150			150		
Eventos de Marketing BTL						1,500						
Acondicionamiento de delivery												
Paneles publicitarios San Isidro						3,500						
Totales	500	350	350	500	950	5,350	500	350	350	500	950	350
Total 2019	11,000											

CAPITULO 5. PLAN DE OPERACIONES

5.1. Políticas Operacionales.

5.1.1. Calidad

La calidad en Frutopía es uno de los pilares para el éxito del negocio, para ello se tiene que cumplir con estos principales lineamientos en todos los procesos operativos:

La empresa en general es responsable de la calidad total en sus productos, esto deriva en que cada uno de sus procesos operativos y comerciales debe cumplir con sus funciones respectivas, para que estos alimentos (pulpas) lleguen bien al mercado.

Recibir de sus proveedores los productos en óptimas condiciones, realizando un control de entrega en base a una muestra que calificará la calidad de la mercadería (peso, sellado, aroma, sabor, impurezas, cantidad). En control comprende el contenido y empaque de los productos.

Cada producto se encuentra debidamente empaquetado en cajas de cinco unidades, siendo la unidad un sachet de 100 ml sellado al vacío que guarda en buenas condiciones su contenido de pulpa de fruta, y que garantiza el sabor, frescura, peso y duración del producto.

Capacitar al personal seleccionado para la manipulación correcta en almacenes del producto, así como aquellos responsables del envío en condiciones adecuadas que garanticen la frescura del producto, evitando su exposición al calor, aromas o condiciones adversas del ambiente.

Inspección de todo el equipo necesario para las funciones de almacenamiento, atención a clientes y envío a domicilio con el fin de operar en buenas condiciones y no interrumpir el proceso a causa de averías o falta de mantenimiento.

La calidad también concierne al personal de recepción de pedidos y envío, siendo evaluados por el mismo personal y los clientes, mediante reportes e informes de incidencias que se dan periódicamente.

5.1.2. Procesos

La Cadena de Valor es la representación general más aceptada de los procesos operativos de una empresa, y que para tal fin Frutopía clasifica a sus actividades en Primarias las que están relacionadas con la comercialización, y las Secundarias, las tareas que apoyan la marcha correcta de la empresa.

Actividades Primarias

Logística Interna: comprende la recepción y control de calidad de la mercadería, así como el trabajo en almacén del inventario de pulpas de frutas en depósito: libre de luz solar, con temperatura ambiente entre 5 °C a 12 °C, sin aromas externos, con capacidad de almacenamiento de más 2000 empaques

Operaciones: es la continuación de la actividad previa, el mantener en buenas condiciones y priorizar la salida de la mercadería más antigua almacenada. También reporta las preferencias de los clientes en cuanto a frutas.

Logística Externa: es la actividad de confirmar disponibilidad de mercaderías así como el correcto embalaje de las mismas en las unidades de envío. Su labor está condicionada al tiempo de entrega del pedido en menos de 30 min.

Marketing y Ventas: reciben los pedidos previa confirmación, gestionar el cobro, también realizan el manejo de nuestras redes sociales para motivar la compra de nuestros productos a nuevos clientes y responder sus consultas.

Servicios Post Venta: se hace un seguimiento del envío, se confirman entregas, se recogen por medio de encuestas el nivel de calidad del producto y el servicio recibido.

Actividades Secundarias o de Apoyo

Infraestructura de la empresa: comprende todos los recursos materiales que se dispone para operar, desde almacén, hasta la venta, envío (transporte) y manejo post venta junto a marca.

Gestión de Recursos Humanos: su tarea es contar con el personal operativo y comercialización con perfil de servicio y responsable; a nivel de gerencia se cuenta con las capacidades de gestión y marketing necesarias para la empresa.

Desarrollo de tecnología: con la ayuda de un especialista en tecnologías de información, de nuestras ventas se espera obtener: reportes, información de las redes sociales y almacenar en la base de datos los indicadores para las decisiones futuras.

5.1.3. Planificación del proyecto.

El informe Técnico se planifica teniendo en cuenta algunos factores que afectan el negocio, en base a ello se propone un nivel o capacidad de operación que garantice la comercialización y entrega de nuestra marca a los canales de venta y clientes. Los factores más importantes se mencionan:

Ventas pronosticadas al mes y al año.

Capital disponible a invertir en activos fijos y corrientes.

Personal a contratar.

Capacidad diaria de atención.

Preferencias por frutas determinadas.

Frecuencia (tiempo) de entrega de proveedores.

Rutas de entrega.

Ubicación del negocio.

También en la Evaluación de Proyectos la planificación del proyecto consiste en los pasos previos que nuestra empresa tiene que realizar para poder concretar su puesta en marcha, entonces es conocida las siguientes etapas:

Pre operativa: realizar la constitución de la empresa, inversiones y gastos pre operativos: marketing de lanzamiento, obras en local, capacitaciones, etc.

Operativa: es la atención o funcionamiento de la empresa en 25 a 30 días al mes, durante 12 meses en 5 años, se asume la liquidación en año 5.

5.1.4. Inventarios

El inventario de productos de Frutopía se lleva a cambio bajo lineamientos o políticas que garanticen el correcto uso de los recursos de la empresa, así como cumplir con entregar a nuestros clientes sus pedidos a tiempo. Los lineamientos básicos de la política de inventarios son:

Realizar los pedidos a proveedor con una semana de anticipación.

Recibir los pedidos entre una semana a diez día de realizado el pedido.

Realizar un control de calidad de productos entregados en base a muestra.

Registrar y almacenar los productos en almacén.

Disponer de un inventario de reserva (por especificar el porcentaje o cantidad)

Acordar condiciones de pago (total contado, o parte contado y parte crédito)

Los productos no pueden estar más de 14 días en almacenes.

5.1.5. Diseño de instalaciones

La instalación donde opera Frutopía es un inmueble alquilado que comprenderá tres ambientes básicos:

Oficinas: para la gerencia, marketing, soporte informático y central de pedidos.

Operaciones: para almacenes de mercadería y artículos varios, allí labora el personal operativo y envío, también cuenta con espacio para las unidades de envío y recepción de mercaderías.

Tienda: espacio para exhibición de productos y venta directa para clientes.

Estos espacios deben contar con las instalaciones eléctricas y sanitarias suficientes para poder operar en condiciones adecuadas, además de poder dar la movilidad interna de personas. El acondicionamiento será antes de las operaciones y se enfoca en dar un ambiente propicio para el almacenamiento y trabajo de personas, así como diseñar una tienda atractiva para el público.

5.1.6. Localización de instalaciones.

Elegir la instalación de Frutopía en el distrito de San Isidro es un desafío grande debido a la alta valorización de la zona, y que determina el éxito y los costos de operar el negocio. Muy aparte de lo anterior, los factores a considerar en la localización son:

<p>Clientes:</p> <p>Corresponde evaluar la cercanía con el cliente.</p>
<p>Proveedores:</p> <p>Es evaluar la facilidad de que los proveedores lleguen a nosotros.</p>
<p>Mercado:</p> <p>Corresponde a la cercanía de la suma de clientes en general.</p>
<p>Costo:</p> <p>Es el alquiler promedio que se cobra por espacio y zona. Además de la inversión para acondicionarlo.</p>
<p>Tamaño</p> <p>Se refiere si el local tiene espacio suficiente para nuestras operaciones.</p>
<p>Vías de Acceso:</p> <p>Avenidas y calles para llegar al negocio y salir a ubicar a clientes.</p>
<p>Servicios:</p> <p>se evalúa la disponibilidad de agua, luz, telefonía, cable, internet, servicios municipales, etc.</p>

Tabla 17 Factores de localización

Locales en evaluación:

Cerca del cruce Pettitt Tours con Javier Prado.

Arequipa con Dos de Mayo cerca de Lince

Salaverry, cerca Centro Comercial

Con el análisis de ranking de factores de locación de nuestras operaciones, tenemos que el local en Salaverry, muy cerca de un Centro Comercial tiene la mejor calificación para que opere como domicilio formal.

Factor	Importancia Porcentaje	Inmueble Pettitt Tours Javier Prado		Inmueble 2 de Mayo cerca Lince		Inmueble Salaverry cerca CC	
		Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje
Cercanía a Clientes	15%	4	0.6	4	0.6	4	0.6
Tamaño inmueble M2	20%	3	0.6	4	0.8	3	0.6
Vías de tránsito - acceso	15%	4	0.6	3	0.45	3	0.45
Cercanía con proveedores	15%	4	0.6	4	0.6	4	0.6
Costo acondicionamiento	10%	2	0.2	2	0.2	4	0.4
Costo - alquiler	25%	1	0.25	2	0.5	4	1
Totales Calificación			2.85		3.15		3.65
5: Buena calificación 1: Mala calificación							

Tabla 18 Ranking de zonificación

5.1.7. Capacidad de las instalaciones.

La capacidad de la instalación es suficiente para el almacenamiento y comercialización de empaques de la fruta en pulpa, además de albergar las oficinas de Frutopía. En términos técnicos, se espera atender un nivel arriba de 50 empaques de pedidos diarios, llegando a un máximo de 70 empaques al día, lo que redundará en un almacén que cobije 300 empaques en promedio para seis días y un máximo 420 empaques, por entrega semanal del proveedor.

Los trámites y de formalización para operar las instalaciones en el distrito son:

Registro y constitución de empresa (SUNARP) como SAC.

Inscripción de la empresa en la SUNAT, bajo el régimen MYPE tributario.

Registro de Trabajadores en Planilla (MINTRA) y registro en el REMYPE (Registro Nacional de Micro y Pequeñas Empresas) con certificados de sanidad.

Licencia Municipal de Funcionamiento (Municipalidad Distrital de San Isidro).

Autorización de DIGESA, en Registro Sanitario de Alimentos de Consumo Humano.

5.1.8. Distribución de las instalaciones.

Figura 43 Dibujo tecnico del local

Figura 6 Layout 1

Figura 45 Layout 2

Figura 46 Distribución de la oficina

Figura 47 Frondesk

Figura 48 frontdesk 2

5.2. Especificación Técnicas del producto.

Se explica a continuación las especificaciones técnicas del producto y que el proveedor nos detalla:

Adicionalmente en el etiquetado figuran:

Ingredientes e Información nutricional:

Pulpa de Fruta de LÚCUMA			
FACTORES NUTRICIONALES	Aporte / Porción	%DV*	
Tamaño de porción 1 sachet (100ml.)	Total Grasa	0.4g	1%
Proteína	Sodio	10mg	0%
Calorías 69	Total Carb	29.0g	10%
* Valor del Porcentaje Diario (DV)	Azúcares	28.0g	
basado en una dieta de 2,000	Fibra	1.0g	
Kilocalorías	Proteína	0.8g	
Ingredientes: Pulpa de Lúcuma, agua y ácido ascórbico (Vitamina C)			

Tabla 19 Beneficios de la lúcuma

Pulpa de Fruta de MANGO			
FACTORES NUTRICIONALES	Aporte / Porción	%DV*	
Tamaño de porción 1 sachet (100ml.)	Total Grasa	0.1g	0%
Proteína	Sodio	10mg	0%
Calorías 69	Total Carb	17.0g	6%
* Valor del Porcentaje Diario (DV)	Azúcares	16.0g	
basado en una dieta de 2,000	Fibra	1.0g	
Kilocalorías	Proteína	0.9g	
Ingredientes: Pulpa de Mango y ácido ascórbico (Vitamina C)			

Tabla 20 Beneficio del mango

Beneficios de salud

Beneficios de la Salud

Aporta carbohidratos, vitaminas y minerales a la dieta. Contiene beta-caroteno, un antioxidante que retarda el envejecimiento. Disminuye las posibilidades de ataques cardíacos. Previene la anemia y refuerza el sistema inmunológico.

Beneficios de la Salud

Esta fruta es un maravilloso alimento muy rico en vitaminas A y C, minerales, fibras, fitoquímicos y antioxidantes, y aporta baja cantidad de calorías, grasa y sodio

Precios de venta del proveedor (es)

PRECIOS PROVEEDORES					
Proveedor	Mango	Lucuma	Chirimoya	Guanábana	Camu Camu
UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA	4.00	6.50	6.50	6.50	5.00
AGRO INTERNATIONAL BUSINESS A & C	4.50	8.50	7.00	6.50	6.00

Tabla 21 Precios de venta del proveedor

5.3. Mapa de Procesos y PERT

Mapa de Proceso operativo

Los procesos operativos principales de Frutopía son los de Logística Interna y Venta con la entrega a domicilio. Con respecto a primer proceso, el conjunto de actividades se puede graficar de la siguiente forma:

Flujograma de Almacén

Gráfico 49 Flujograma de Almacén

El proceso de entrega o delivery de productos a domicilio se presenta en el siguiente cuadro, donde evidencia la relación entre: cliente, operaciones, marketing y ventas. El proceso ordenado muestra un eficiente grupo de tareas a realizar.

Flujograma de delivery.

Figura 7 Flujograma de delivery

Cuadro de calendario pre - operativo

En cuadro siguiente es el tiempo que tome el iniciar las operaciones de Frutopía, hay actividades que toman días y son determinantes en la continuación de otras. Una idea de estas tareas muestra el cuadro:

Prioridad Orden	Actividad	Días
A	Acondicionamiento de local	15
B	Constitución de empresa	4
C	Instalaciones varias (luz, agua)	5
D	Solicitud, inspección Defesan Civil, Certificado Compatibilidad, Licencia Municipal	6
E	Compra de mobiliario y equipos (instalaciones).	10
F	Campaña de Marketing	15
G	Reclutamiento y capacitación del personal	10

Tabla 22 Actividades pre operativos

5.4. Planeamiento de la producción.

5.4.1. Gestión de compras y stock

Compras: el responsable de realizar el pedido y comprar el producto a nuestros proveedores es el sub gerente de operaciones, que dispone de la información alcanzada por el gerente de comercialización sobre las ventas pronosticadas para la semana y el mes, y así determinar el inventario necesario.

Además ambos deben compartir información sobre qué frutas son las más demandadas y cómo va cambiando los gustos de los consumidores, de este modo se le anticipa al proveedor (es) sobre algunas nuevas presentaciones.

La frecuencia de compra será semanal, según las condiciones del fabricante que toma tiempo en seleccionar la fruta, procesarla y envasarla. Las compras serán por pedidos de cientos de empaques para conseguir un precio adecuado de compra al por mayor, las condiciones de pago son: (contado, crédito) y se garantiza el transporte hacia el almacén.

Parte de la función de compra es la de verificar la calidad de los productos que se reciben, por ello es preciso realizar un muestreo para revisar mediante la observación y análisis de los sachets que se van a comercializar, de este modo se espera evitar que los productos no cumplan con lo pedido.

Tabla Compra Numero de Cajas						
Compras	Particip en venta	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total mensual
Mango	37%	214	195	195	195	799
Lucuma	33%	193	175	175	175	719
Guanabana	13%	72	66	66	66	270
Camu	9%	51	46	46	46	190
Chirimoya	8%	48	44	44	44	179
Tabla Compra al por mayor Decenas de Cajas						
Compras	Particip en venta	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total mensual
Mango	37%	21	19	19	19	80
Lucuma	33%	19	18	18	18	72
Guanabana	13%	7	7	7	7	27
Camu	9%	5	5	5	5	19
Chirimoya	8%	5	4	4	4	18
Total compras mes						216
Tabla Compra al por mayor Decenas de Cajas en Soles						
Compras	Particip en venta	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total mensual
Mango	37%	858	780	780	780	3,198
Lucuma	33%	1,255	1,141	1,141	1,141	4,677
Guanabana	13%	471	428	428	428	1,755
Camu	9%	255	232	232	232	951
Chirimoya	8%	313	284	284	284	1,166
Total compras mes						11,746

Tabla 23 participacion semanal de Vta de fruta

	Particip en venta	Precio unid emp	Precio decena emp
Mango	37%	4.0	40
Lucuma	33%	6.5	65
Guanabana	13%	6.5	65
Camu	9%	5.0	50
Chirimoya	8%	6.5	65

Tabla 24 Resumen de participación

Inventario (stock): el gerente de operación también realiza el correcto inventario, determinando una cantidad adicional para los pedidos extraordinarios (inventario final o mínimo), además debe verificar la correcta manipulación, almacenamiento y las buenas condiciones del almacén.

El propósito de hacer inventario es conocer cuánto capital se está destinando cada mes, saber las pulpas de frutas de mayor rotación, y hacer un reporte de cuánto es la rotación por mes de las diversas frutas y el espacio disponible para recibir más entregas.

Compra de Inventario	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total mensual
Inventario inicial	0	53	53	53	158
Ventas	527	527	527	527	2108
Inv final 10%	53	53	53	53	211
Compras	580	527	527	527	2161

Tabla 25 Inventario de compra Inicial

5.4.2. Gestión de la calidad

Los proveedores de pulpa de fruta disponen de certificaciones que acreditan la calidad de sus operaciones y procesos, por ello, al ser alimentos de cuidadosa manipulación es preciso que trabajen bajo estándares de calidad como el ISO 9001 y 14000, del cual nuestros clientes tengan la confianza de consumir un producto totalmente sano.

Figura 51 Web Site del proveedor

5.4.3. Gestión de los proveedores.

Nuestra empresa tiene previsto trabajar con dos proveedores que se dedican a la elaboración y envasado de la pulpa de fruta. Se espera tener una relación de largo plazo comercial con el fin de que nos pueda surtir conforme los pedidos aumenten. Los criterios más importantes de elección de proveedores son:

Experiencia en la elaboración de pulpa de fruta envasada.

Certificaciones de calidad ISO 9001 y 14000

Portafolio de frutas amplio.

Capacidad financiera para operar.

Calidad de servicio, tiempo de despacho y atención.

Colaboración y asesoría técnica.

Precios competitivos

Proveedor	Ubicación, datos.
Ruc: 20147897406 Razón Social: UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA	Dirección: AV. LA MOLINA NRO. SN LIMA - LIMA - LA MOLINA
Ruc: 20553675741 Razón Social: AGRO INTERNATIONAL BUSINESS A & C S.A.C.	Dirección: JR. GARCILASO DE LA VEGA NRO. 2127 LIMA - LIMA - LINCE

Tabla 26 Datos del proveedor

Se ha evaluado a cada uno de los proveedores, y se prioriza el aspecto comercial de la atención, lo que evidencia una ventaja para la empresa privada porque se integra a nuestro proceso operativo con mayor eficiencia, aunque no se descarta por completo a otro proveedor.

Ranking Proveedores					
Factor	Importancia Pocentaje	Proveedor 1 UNALM		Proveedor 2 AIB A&C	
		Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje
Experiencia en la elaboración de pulpa de fruta envasada.	15%	4	0.6	4	0.6
Certificaciones de calidad ISO 9001 y 14000	20%	4	0.8	4	0.8
Portafolio de frutas amplio.	15%	4	0.6	4	0.6
Capacidad financiera para operar.	10%	3	0.3	4	0.4
Calidad de servicio, tiempo de despacho y atención.	20%	3	0.6	4	0.8
Colaboración y asesoría técnica.	10%	4	0.4	3	0.3
Precios competitivos	10%	3	0.3	4	0.4
Totales Calificacion			3.6		3.9
5: Buena calificacion 1: Mala calificacion					

Tabla 27 Ranking de proveedores

5.5. Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo.

Operaciones, Administración y ventas

Los activos fijos que se necesitan para iniciar las operaciones en esta empresa se mencionan en la siguiente lista.

Inversiones			
Equipos	Unidades	Precio	Monto
Laptops	2	1,600	3,200
Impresora multifuncional	1	800	800
Tv Smart	2	1,200	2,400
DVD - Bluray	1	400	400
Equipo sonido	1	400	400
Camara frigorifica	3	10,350	31,050
Ventilador	2	200	400
Dispensador	1	350	350
Escritorio	3	400	1,200
Repisa	3	250	750
Mesa	1	300	300
Sillas	8	80	640
Sofa	2	400	800
Bancos	6	40	240
Acondicionamiento	1	5,000	5,000
Instalaciones	1	4,000	4,000
Total			51,930

Tabla 28 Inversiones Activos

5.6. Estructura de costos de producción y gastos operativos.

Se tiene que hacer el presupuesto de costos y gastos de los 5 años.

Rendimiento de frutas

Proveedor	Mango	Lucuma	Chirimoya	Guanábana	Camu Camu
Insumo: Kilogramos Frutas	4.5	10	8	10	6.5
Producto: Pulpa de fruta en KG	0.5	0.8	0.65	0.7	0.65
Numero de cajas (5 unid)	1	1.6	1.3	1.4	1.3
Rendimiento	11%	8%	8%	7%	10%

Tabla 29 Rendimiento de frutas

Costos de producción

Al ser una empresa que comercializa la fruta en pulpa, la producción se encarga a un proveedor de confianza, por ello el costo en este aspecto es la compra mensual que se realiza. Además se toma en cuenta al personal que labora en almacén y la compra de artículos varios.

Costos mensuales													Total anual
Mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Compra pulpa	11,746	11,460	11,460	11,460	11,460	11,460	11,460	11,460	11,460	11,460	11,460	11,460	137,802
Personal	2,091	2,091	2,091	2,091	2,091	2,091	2,091	2,091	2,091	2,091	2,091	2,091	25,090
Artículos varios	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1,440
Costo Venta	13,957	13,670	13,670	13,670	13,670	13,670	13,670	13,670	13,670	13,670	13,670	13,670	164,332

Tabla 30 Costos Mensuales

Gastos Operativos (conforman administración y ventas)

Con respecto a estos gastos, la administración cuenta con un Gerente y dos Subgerentes, así como los gastos propios de oficina y un asistente que verá el tema de la venta virtual.

Mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total anual
Gerencia	5,008	5,008	5,008	5,008	5,008	5,008	5,008	5,008	5,008	5,008	5,008	5,008	60,096
Asistente	2,921	2,921	2,921	2,921	2,921	2,921	2,921	2,921	2,921	2,921	2,921	2,921	35,056
Artículos oficina	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1,440
Gastos administracion	8,049	8,049	8,049	8,049	8,049	8,049	8,049	8,049	8,049	8,049	8,049	8,049	96,592

Tabla 31 Gastos Operativos

En los gastos de ventas, tenemos en cuenta el vendedor, el repartidor y aquellas salidas por el presupuesto de marketing, junto a los servicios y materiales o artículos publicitarios, según se proyecta en el flujo mensual.

Mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total anual
Vendedor	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	1,083	13,000
Repartidor	1,008	1,008	1,008	1,008	1,008	1,008	1,008	1,008	1,008	1,008	1,008	1,008	12,090
Marketing	500	350	350	500	950	5,350	500	350	350	500	950	350	11,000
Transporte	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	4,151
Alquiler	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	30,000
Servicios (L,A,T)	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	13,200
Material Venta -POP	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800
Gastos de venta	6,687	6,537	6,537	6,687	7,137	11,537	6,687	6,537	6,537	6,687	7,137	6,537	85,241

Tabla 32 Gastos de Ventas por Marketing

Costo de producción total anual

Por último, este gasto en términos anuales y siguiendo el pronóstico de crecimiento de ventas, algunos de estos costos crecerán por tener componente variable, de este modo, los costos y gastos anuales pronosticados se muestran en la tabla siguiente:

Costos anuales					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento Ventas		5.2%	5.2%	31.5%	5.2%
Compra pulpa	137,802	144,918	152,402	200,340	210,686
Personal	25,090	25,090	25,090	25,090	25,090
Articulos varios	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440
Costo Venta	164,332	171,448	178,932	226,870	237,216
Gerencia	60,096	60,096	60,096	60,096	60,096
Asistente	35,056	35,056	35,056	35,056	35,056
Articulos oficina	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440
Gastos administracion	96,592	96,592	96,592	96,592	96,592
Vendedor	13,000	13,671	14,377	18,900	19,876
Repartidor	12,090	12,714	13,371	17,577	18,484
Marketing	11,000	11,000	12,000	12,000	12,000
Transporte	4,151	4,366	5,739	7,544	7,934
Alquiler	30,000	30,000	35,000	35,000	35,000
Servicios	13,200	13,200	13,200	13,200	13,200
Material Venta -POP	1,800	1,893	1,991	2,617	2,752
Gastos de venta	85,241	86,844	95,678	106,838	109,246
Costo Total Anual	346,165	354,885	371,202	430,300	443,054

Tabla 30 Costos Anuales

CAPITULO 6.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y GESTION HUMANA

6.1. Objetivos Organizacionales

En Frutopia sabemos que los colaboradores son nuestros socios estratégicos para el logro de los objetivos de la organización. Por tal motivo, nos concentramos en lograr la identificación y compromiso de nuestro recurso más valioso, el recurso humano, a través de la interiorización de la visión, misión y valores de la empresa. Cada uno de los colaboradores independiente del puesto en el que se encuentre, tiene que entender la esencia de Frutopia.

La función de gestión humana de la empresa Frutopía estará a cargo del Gerente General que deberá seleccionar primero a los responsables de Comercialización y Operaciones, para luego con ellos determinar la necesidad de personal operativo acorde con el tamaño de operación y capital disponible para el inicio de las operaciones, de este modo, el trabajo de RRHH se define:

Objetivos:

La empresa Frutopia contará con el personal necesario e idóneo para su buen desempeño en los 5 años de operaciones.

La empresa será un modelo de gestión por tener un clima laboral que motiva y estimula a los trabajadores al primer año de operaciones.

Todos los trabajadores de la empresa reconocen y practican la importancia del servicio al cliente y el compromiso de trabajo en equipo el primer año de operaciones.

Los empleados reconocen a Frutopía como una empresa que cumple con ellos por su trabajo y esfuerzo realizado por medio de la lealtad.

Estrategias:

Diseñar y valorar los puestos de trabajo que la empresa Frutopía necesita para operar, tres meses antes del inicio de operaciones.

Seleccionar y contratar al personal idóneo para los puestos de comercialización y operaciones, tres meses antes del inicio de operaciones

Seleccionar, contratar y capacitar al personal operativo tres meses antes del inicio de operaciones en servicio al cliente y trabajo en equipo.

Trabajar los incentivos laborales basados en una objetiva evaluación de desempeño de cada trabajo, además de gestionar un plan de bienestar laboral anual.

6.2. Naturaleza de la Organización

La empresa a lanzar, tiene como siguientes características importantes:

La empresa será manejada por un Gerente General, que contará con el apoyo de dos Sub Gerencias, la de Comercialización y Operación, que junto a personal operativo se encargan de todo el proceso de comercialización de las pulpas.

Es una empresa plana, es decir, no hay jerarquía marcada, es posible entonces que los trabajadores puedan aportar y ser debidamente seguidos por los responsables de la gestión, por ello se optimiza la comunicación, evaluación de desempeño, trabajo en equipo, supervisión y demás funciones.

La empresa vista desde la perspectiva legal, será constituida bajo la personería jurídica como Sociedad Anónima Cerrada SAC, con el aporte de capital de los que están proponiendo este proyecto, calificada en términos económicos como Micro empresa, al ser sus ventas anuales una cifra menor de 150 UIT.

Algunas actividades de la empresa estará a cargo de terceros, como: legal, contable y asesoría en marketing, debido a que nos concentraremos en las ventas y cumplir con una eficiente gestión de entrega.

Frutopia es una empresa en que recién entrará al mercado (inicia operaciones el 2019), además de ser calificada como microempresa, cuenta con carga de trabajo operativo en mayor proporción al trabajo administrativo, motivo por el cual se contará entre 5 a 7 personas en planilla interna y 2 externos que nos brindaran soporte en demás temas gestión.

6.2.1 Organigrama

El personal de Frutopía comprende los siguientes cargos: un Gerente General, Dos Sub Gerentes (Comercialización y Ventas), responsables o personal de envío, almacén, tienda y redes sociales, gráficamente las tareas y jerarquías se muestran en el organigrama.

Figura 8 Organigrama

6.2.2 Diseño de Puestos y Funciones

A. Datos del puesto		
Nombre de Puesto:	Gerente General	
Gerencia:		
Área:	Administración	
Jefe inmediato:	Jerárquicamente	Funcionalmente
	Ninguno	Ninguno
Supervisa a:	Jerárquicamente	Funcionalmente
	Jefaturas	Jefaturas
B. Misión		
Optener la máxima productividad de las operaciones dentro de la empresa. Por consiguiente, la máxima rentabilidad.		
C. Responsabilidad principales del puesto		
Planificar y controlar la operatividad de la empresa; con la finalidad e obtener los resultados esperados.		
D. Funciones específicas del puesto		
<ul style="list-style-type: none"> - Definir y controlar el cumplimiento y objetivos de la empresa. - Realizar proyección de ventas. - Realizar proyección de producción. - Selección, reclutamiento e inducción. - Control de costos. - Control de operaciones. - Control de compras. 		
E. Formación		
Profesión/Ocupación	Administración de empresas, Economía, Ingeniería industrial.	
Grado de Instrucción	Universitario Completo.	
Otros:	Deseable.	
F. Conocimientos		
Idiomas:	Ingles intermedio.	
Informática:	Microsoft Office, Codigos web, Redes sociales.	
Otros:	Deseable.	
G. Experiencia (marcar con una x)		
Entre 1 y 2 años		
Entre 2 y 3 años	x	
Entre 3 y 5 años		
Entre 5 y 10 años		
Más de 10 años		
H. Ubicación y condiciones (marcar con una x)		
Lima	x	
Provincia		
Extranjero		
¿El puesto realiza viajes por motivo de trabajo?	Si.	
¿El puesto requiere movilizarse de su ambiente de trabajo cotidiano?	Si.	
Autonomía del puesto (Intensidad de la supervisión recibida)	-	
I. Competencias		
Competencias organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección y liderazgo. - Comunicación efectiva. - Orientación a resultados. - Trabajo en equipo. - Competencias psicológicas. - Toma de decisiones. 	
Competencias funcionales:	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos operacionales. - Conocimientos de gestión. - Conocimientos tecnológicos. - Mejora continua. - Tolerancia al estrés. - Trabajo en equipo. 	

Figura 53 Diseño de puestos 1

A. Datos del puesto		
Nombre de Puesto:	Jefe de Marketing y Ventas	
Gerencia:	Gerente General	
Área:	Marketing y Ventas	
Jefe inmediato:	Jerárquicamente	Funcionalmente
	Gerente General	Gerente General
Supervisa a:	Jerárquicamente	Funcionalmente
	Web master y Community Manager	Web master
B. Misión		
Generar y desarrollar estrategias que posicionen y mantengan la presencia de la empresa a nivel nacional. Además de diseñar los planes a corto, medio y largo plazo, determinando las prioridades y estrategias de las pulpas de fruta..		
C. Responsabilidad principales del puesto		
Encargarse de la investigación de mercado, promoción y publicidad, comunicación y relaciones públicas, y el marketing directo y digital de la empresa. Planificar y dirigir las políticas de la empresa en lo referente a productos, precios, promoción y distribución.		
D. Funciones específicas del puesto		
<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar, planificar, elaborar e instaurar los planes de marketing de la empresa. - Coordinar y controlar el lanzamiento de campañas publicitarias y de promoción. - Dar soporte al área de venta e commerce en cuanto a estrategias, políticas, canales, publicidad. - Hacer investigaciones comerciales y de benchmarking . - Supervisar las cuentas por cobrar. 		
E. Formación		
Profesión/Ocupación	Marketing.	
Grado de Instrucción	Universitario Completo.	
Otros:	Deseable.	
F. Conocimientos		
Idiomas:	Ingles Intermedio.	
Informática:	Microsoft Office, Codigos web, Redes sociales, diseñ gráfico.	
Otros:	Deseable email marketing.	
G. Experiencia (marcar con una x)		
Entre 1 y 2 años		
Entre 2 y 3 años	x	
Entre 3 y 5 años		
Entre 5 y 10 años		
Más de 10 años		
H. Ubicación y condiciones (marcar con una x)		
Lima	x	
Provincia		
Extranjero		
¿El puesto realiza viajes por motivo de trabajo?	Si.	
¿El puesto requiere movilizarse de su ambiente de trabajo cotidiano?	Si.	
Autonomía del puesto (Intensidad de la supervisión recibida)	-	
I. Competencias		
Competencias organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección y liderazgo. - Comunicación efectiva. - Orientación a resultados. - Trabajo en equipo. - Competencias psicológicas. - Toma de decisiones. 	
Competencias funcionales:	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos de marketing digital. - Negociación. - Capacidad de análisis de información. - Innovación y creatividad. - Calidad en el servicio. - Relaciones públicas. 	

Figura 54 Diseño de puestos2

A. Datos del puesto		
Nombre de Puesto:	Jefe de Producción	
Gerencia:	Gerencia General	
Área:	Producción	
Jefe inmediato:	Jerárquicamente	Funcionalmente
	Gerente General	Gerente General
Supervisa a:	Jerárquicamente	Funcionalmente
	Productores de pulpa	Productores de pulpa
B. Misión		
Cumplir con el abastecimiento de los pedidos de compra.		
C. Responsabilidad principales del puesto		
Hacer cumplir los procesos de producción según la normativa de salud.		
D. Funciones específicas del puesto		
<ul style="list-style-type: none"> - Planificar la producción por campaña. - Realizar los requerimientos de compra según demanda. - Supervisar la producción del producto. 		
E. Formación		
Profesión/Ocupación	Administrador, Ing de Industrias alimentarias.	
Grado de Instrucción	Universitaria Completa.	
Otros:	Deseable.	
F. Conocimientos		
Idiomas:	Ingles Intermedio.	
Informática:	Manejo de Office avanzado.	
Otros:	Deseable.	
G. Experiencia (marcar con una x)		
Entre 1 y 2 años		
Entre 2 y 3 años		
Entre 3 y 5 años	x	
Entre 5 y 10 años		
Más de 10 años		
H. Ubicación y condiciones (marcar con una x)		
Lima	x	
Provincia		
Extranjero		
¿El puesto realiza viajes por motivo de trabajo?	SI.	
¿ El puesto requiere movilizarse de su ambiente de trabajo cotidiano?	SI.	
Autonomía del puesto (Intensidad de la supervisión recibida)	-	
I. Competencias		
Competencias organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección y liderazgo. - Comunicación efectiva. - Orientación a resultados. - Trabajo en equipo. - Competencias psicológicas. - Toma de decisiones. 	
Competencias funcionales:	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades de producción de frutas.☑ - Conocimiento técnico de los insumos.☑ - Habilidades de programación de producción según demanda.☑ 	

Figura 55 Diseño de puestos 3

6.3 Políticas Organizacionales

Las políticas planteadas por la gerencia deben ser cumplidas por toda la organización, y son establecidas para fortalecer el cumplimiento de los objetivos.

Políticas generales

Son las que corresponden para el cumplimiento de toda la empresa Frutopía:

Código de ética.

Reglamento interno de trabajo.

Políticas específicas

a. Políticas de normas legales y laborales:

El personal ingresará a trabajar a la empresa en cumplimiento de las normas legales laborales del estado: Código Civil, Ley General de Sociedades, Ley de Impuesto a la Renta, Régimen Laboral Pymes, Reglamentos Municipales, etc.

b. Políticas de seguridad en el trabajo:

Se cumplirán las normas reguladas por el estado según el Reglamento de la Ley No 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Los trabajadores recibirán inducción sobre seguridad en el trabajo, previo al inicio de las actividades.

Se hará entrega de EPPs según funciones de los puestos de trabajo.

c. Políticas de comunicación:

Dentro de la empresa se implantará la comunicación horizontal que cumpla los siguientes valores: transparencia, participación, respeto, veracidad, diligencia, colaboración.

La opinión de los trabajadores es muy valorada en la empresa, por lo tanto, pueden participar activamente mediante el buzón de recomendaciones.

d. Políticas de evaluación de desempeño:

La empresa realizará evaluaciones periódicas para monitorear el buen cumplimiento de las actividades de los trabajadores.

Se reconocerá al trabajador con buen desempeño con incentivos monetarios y materiales.

e. Políticas de Pagos e Incentivos:

El pago se hará de acuerdo con lo pactado en el proceso de reclutamiento.

Los pagos se harán de manera quincenal.

f. Políticas de Inventarios

El registro se hará con el método FIFO para el control de la cantidad de inventario de los productos a comercializar.

Se realizará un control de calidad de cada entrega recibida de los proveedores de los empaques de pulpa de fruta para su aprobación y posterior comercialización.

g. Políticas financieras

La venta es al contado, así como se dará la posibilidad de hacerlo mediante transferencia bancaria.

Los pagos son al contado al menos en los primeros seis meses de operación, conforme el proveedor confíe en la seriedad del negocio se podrá negociar condiciones de crédito.

Los presupuestos, inversiones, pagos, decisiones de financiamiento y desembolsos son autorizados por el gerente general.

h. Política Comercial

La venta se realiza en tienda propia y entrega a domicilio, pagando el precio correspondiente al paquete del producto en cuestión.

Se autoriza la devolución monetaria de pedidos siempre que sea por error del personal al momento de hacer un pedido o si presenta algún defecto en el contenido.

Los clientes tienen derecho a reclamo en la medida en que sea debidamente sustentable.

i. Política Operativa

Las entregas deben realizarse en el mismo día de pedido y en un plazo de 30 minutos.

El producto debe estar en perfectas condiciones para su consumo, así como llevar adelante un adecuado transporte al domicilio.

La frecuencia de pedidos será quincenal, se espera la entrega de productos a la semana y se tiene por objetivo que el inventario no esté más de 3 semanas en almacén.

j. Plan de contingencias.

Nuestra política de contingencias evalúa los escenarios más riesgosos que puede afrontar el negocio de los cuales tenemos identificado:

Falta de insumos o escasez de frutas determinadas.

Trabajar con empresa procesadora de pulpa en la identificación oportuna de productores y comercializadores de frutas a nivel nacional, en especial del Camu Camu y mango que pueden llegar a escasear.

Disponer de una lista de productores nacionales de Mango, Chirimoya, Guanábana, Lúcuma y Camu Camu, como opción para contactar e informar a la empresa procesadora de la disponibilidad de la fruta.

Cambiar la carta de frutas, por otras que estén disponible por temporada (procesar otras frutas).

Proveedor no opera o deja de operar.

Trabajar algunos pedidos con segundo proveedor.

Negociar condiciones comerciales para que provea de la pulpa de fruta a comercializar con el segundo proveedor.

Hacer seguimiento de actual proveedor sobre operaciones, tema financiero y desempeño comercial

Buscar y contactar un tercer proveedor.

Fluctuación de precios de frutas.

Evaluar a nivel de costos, hasta qué nivel el negocio puede soportar un alza de precios, se considera como manejable entre 5% hasta 15% de variación.

Evaluar otras frutas que no afecten el costo y que sean procesadas momentáneamente.

Informar a procesadores de fruta la conveniencia de adquirir las frutas con anticipación, o revisar periódicamente las listas de precio del MINAGRI.

6.4. Gestión Humana

En el presente capítulo de Gestión Humana, relevaremos las actividades desde la identificación de la necesidad del personal, pasando por la capacitación, inducción y entrega de beneficios laborales. Todos estos procesos se basan en el diseño y valoración de los puestos laborales que Frutopía requiere para operar.

6.4.1 Reclutamiento

El proceso de reclutamiento se hará de acuerdo con los siguientes puntos:

El Gerente General es el responsable de autorizar el requerimiento de los colaboradores o personal en coordinación con los jefes de área.

De acuerdo a las necesidades de la empresa en nuevo reclutamiento se convocará de acuerdo con el perfil del puesto.

Se usará los medios escritos para la convocatoria, como periódicos, volantes, páginas web.

Los candidatos a presentarse, tendrán que pasar por un filtro para evaluar si cumplen con el perfil que necesita esta empresa, por lo cual se tienen que considerar:

Evaluación Técnica

Se consideran los requerimientos de educación, formación, habilidades y experiencia del perfil al cargo solicitado, además de una evaluación técnica de campo del candidato (o también entrevista), para luego obtener un resultado del cual el Gerente decide si continua la evaluación.

Evaluación Personal y Económica.

El Gerente realiza la evaluación personal y económica de los candidatos aprobados en la evaluación técnica para consultarles por su plan de carrera y pretensiones económicas, explicando lo que Frutopía ofrece en el mediano plazo.

6.4.2 Selección, contratación e inducción

En la etapa de selección, se prioriza la experiencia y la capacidad para la toma de decisiones. Es por eso, que nuestro proceso de selección continúa con el siguiente:

a. Selección:

Para iniciar el proceso de selección se revisará los CVs ingresados por los diferentes canales, de los cuales se seleccionará los CVs según el perfil requerido.

De los CVs seleccionados se seleccionará a una terna según la experiencia de los postulantes.

Se llevará a entrevista a la terna seleccionada, con el responsable del puesto a contratar, del cual saldrá el postulante seleccionado.

b. Contratación:

El postulante seleccionado será comunicado luego de 2 días de la selección, también se solicitará documentación (Fotocopia de DNI, carné de salubridad, documentos policiales, documentos de referencia).

El contrato será firmado 2 días antes del primer día laborable. El contrato cumple con la normativa y beneficios laborales según normas del ministerio de trabajo.

Con los cargos laborales, se tiene contratos a un año, mientras que los operativos a medio año, en ambos casos según el desempeño y situación de la empresa.

c. Inducción:

Los dos primeros días de trabajo el personal debe asistir de manera obligatoria a las inducciones de reglamento (Inducción técnica, de salud y seguridad en el trabajo, y cultura empresarial).

6.4.3 Capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño

En el siguiente punto explicaremos el desarrollo profesional de los trabajadores:

a. Capacitación:

Se programa semestralmente capacitaciones técnicas en sanidad, para el manipuleo de alimentos.

Se capacitará al personal en la correcta manipulación y almacenamiento del inventario de pulpa de fruta empacada, uso de instrumentos y equipos, así como aspectos de seguridad (extintores, evacuación, auxilios, etc.).

La capacitación en tema de servicios se hará de forma anual.

El presupuesto está a cargo del gerente general y se consulta la necesidad de la capacitación. Las coordinaciones secundarias están a cargo de los sub gerentes.

b. Desarrollo:

Los colaboradores aprenderán la parte técnica sobre el procesamiento de frutas y el manipuleo los cuales serán evidenciados en los certificados de trabajo.

Se ofrecerá talleres de servicio al cliente, técnicas de venta y motivación para que el trabajo en ventas tenga resultados más rápidos.

c. Evaluación de Desempeño:

El Gerente General y sub gerentes hacen evaluaciones permanentes durante las horas laborables, los cuales se evidencian en la productividad diaria.

Los colaboradores se comunicarán directamente con la gerencia permanentemente.

Se prioriza el logro de resultados: mayores ventas, más clientes, pronta entrega, mínimo servicios fallidos y cubrir más áreas o zonas.

6.4.4 Motivación

Al ser un negocio que prioriza las ventas, Frutopía ofrece comisiones por ventas realizadas, para estimular a los empleados a tener mejores resultados al mes.

Se realizarán reuniones semanales con todo el personal para retroalimentar los trabajos diarios, donde los trabajadores comentarán sus inquietudes para que estas puedan ser relevadas.

Se celebrarán los cumpleaños mensualmente con un agasajo.

Se dará libre el día del cumpleaños del colaborador.

Reconocer y premiar a los mejores trabajadores, además de realizar eventos de confraternidad laboral.

6.4.5 Sistema de remuneración

Los puestos están dentro de una escala salarial de acuerdo con las funciones de cada uno. Estos sueldos están dentro del mercado y se dividirán en tres grupos:

1. Sueldo de gerencia
2. Sueldo de subgerentes (jefes, responsables)
3. Sueldo de operarios

Las remuneraciones serán entregadas a fin de mes a todos los colaboradores de la empresa, considerando también como parte del sueldo los incentivos en base al desempeño y utilidad de la empresa a fin de año.

Se reconoce los beneficios de ley adicionales para todos los colaboradores tales como: asignación familiar, CTS, Gratificaciones, Vacaciones y ESSALUD. Y dependiendo del incremento de actividades de la empresa, que se evidencia en las ganancias obtenidas, se va premiar a los colaboradores por su esfuerzo realizado.

6.5. Estructura de Gastos RRHH

Planilla						
Personal Operativo						
	Numero	Salario	ESSALUD	CTS	ONP	Total
Almacenero	1	1000	90	83	90	1,083
Vendedor	1	1000	90	83	90	1,083
Ayudante	1	930	84	78	84	1,008
Repartidor	1	930	84	78	84	1,008
Total mes						4,182
Personal Oficinas						
	Numero	Salario	ESSALUD	CTS	AFP	Total
Gerente	1	3000	270	250	390	3,130
G Comercializacion	1	1800	162	150	234	1,878
Asistente Operación	1	1800	162	150	234	1,878
Asistente	1	1000	90	83	130	1,043
Total mes						7,929

Tabla 31 Estructura de Gastos RRHH

CAPITULO 7: PLAN ECONOMICO FINANCIERO

7.1 Supuestos

El plan económico financiero da por hecho las siguientes asunciones para sustentar la viabilidad del Frutopía en este capítulo:

Todas las operaciones de Frutopía esta denominada en la moneda Sol del Perú (PEN).

El negocio va a operar de lunes a sábado de 8:30 AM hasta las 6:00 PM siendo el año de inicio de operaciones en enero del 2019.

El horizonte de evaluación del proyecto es de 5 años, a partir del 2019 y hasta el 2023.

Los principales costos que conforman el proyecto son: compra de insumos, alquiler de local y planillas en general.

Los activos fijos se deprecian a una razón de 5 años de vida útil y cuentan con un valor de liquidación del 10% del precio del inicio.

Las ventas se realizan el contado y de frecuencia diaria, mientras que los pedidos de compras se realizan semanalmente según el pronóstico de venta del negocio.

El inventario final de empaques de pulpa de fruta es el 10% de la venta semanal pronosticada, y sirve como reserva para eventuales sobre pedidos de clientes.

El personal recibirá el pago de sus salarios al final de cada mes, con sus respectivos beneficios sociales: ESSALUD, Gratificaciones, CTS y Vacaciones.

La tasa de descuento del accionista (COK) se determina mediante una prima adicional al coste de financiamiento bancario, por asumir un mayor riesgo del negocio.

El capital de trabajo es de 1 mes el costo de venta de la empresa, para poder disponer de efectivo que pueda cumplir con el inicio de las operaciones.

Se va a solicitar un préstamo bancario de 20 mil soles, para iniciar operaciones a una entidad bancaria, bajo la figura de préstamo de negocio a una financiera o Caja Municipal, porque recién se inicia actividades la empresa Frutopía, este préstamo tendrá un plazo de 2 años y se pagará con cuotas constantes.

7.2 Inversión en activos (fijos e intangibles) y depreciación

Inversiones Activos Fijos

La lista de activos fijos a invertir se muestra a continuación, y se observa la importancia de las cámaras frigoríficas como el más importante de estas partidas.

<u>Inversiones</u>			
	<u>Unidades</u>	<u>Precio</u>	<u>Monto</u>
<u>Equipos</u>			
Laptops	2	1,600	3,200
Impresora multifuncional	1	800	800
Tv Smart	2	1,200	2,400
DVD - Bluray	1	400	400
Equipo sonido	1	400	400
Camara frigorifica	3	10,350	31,050
Ventilador	2	200	400
Dispensador	1	350	350
<u>Mobiliario</u>			
Escritorio	3	400	1,200
Repisa	3	250	750
Mesa	1	300	300
Sillas	8	80	640
Sofa	2	400	800
Bancos	6	40	240
Acondicionamiento	1	5,000	5,000
Instalaciones	1	4,000	4,000
Total			51,930

Tabla 32 Inversiones Activos

Inversiones Intangibles

Son aquellas salidas para crear e iniciar la empresa Frutopía, y que componen los trámites legales así como servicios incluidos de asesores legales.

Intangibles	
Constitucion de empresa	1,200
Licencia Municipal - San Isidro	400
Defensa Civil	400
Registro de Marca	1,500
Marketing	3,700
Total Intangibles	7,200

Tabla 33 Inversion Intangible

Depreciación y Amortización anual

El gasto por uso de los activos fijos se ha determinado según su vida útil, por ello, tenemos que cada uno de los componentes tiene un ciclo así como un valor de rescate que se ha determinado en 10%, para ser liquidado.

Depreciación	Depreciación		
	Vida Util	Valor	Depreciacion
	años	Rescate	anual
<u>Equipos</u>			
Laptops	4	320	720
Impresora multifuncional	4	80	180
Tv Smart	4	240	540
DVD - Bluray	4	40	90
Equipo sonido	4	40	90
Camara frigorifica	5	3,105	5,589
Ventilador	5	40	72
Dispensador	5	35	63
<u>Mobiliario</u>			
Escritorio	5	120	216
Repisa	5	75	135
Mesa	5	30	54
Sillas	5	64	115
Sofa	5	80	144
Bancos	5	24	43
Acondicionamiento	5	0	1,000
Instalaciones	5	0	800
Total			9,851

Tabla 34 Depreciación

Con respecto a la amortización de intangible reconocemos un plazo de tres años de duración de las inversiones iniciales.

Amortizacion Intangible	2,400
--------------------------------	--------------

7.3. Proyección de ventas

El pronóstico de ventas determinado en el Plan de Marketing Comercial en soles y en unidades de caja al año se muestra en la tabla siguiente, luego se calcula el crecimiento del negocio al año:

Ventas Frutopia soles	2019	2020	2021	2022	2023
Venta anual en soles	344,951	362,765	381,498	501,499	527,397
Ventas Frutopia unidades	2019	2020	2021	2022	2023
Venta anual unid de cajas	31,619	33,251	34,969	45,968	48,342
Crecimiento Ventas		5.2%	5.2%	31.5%	5.2%

Tabla 35 Proyección de ventas

7.4. Cálculo del capital de trabajo

Los costos que componen el Costo de Venta a asumir en los primeros tres meses de operación de Frutopía se muestra a continuación:

Mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Compra pulpa	11,746	11,460	11,460
Personal	3,893	3,893	3,893
Articulos varios	80	80	80
Costo Venta	15,719	15,433	15,433

Tabla 36 Capital de Trabajo

Se considera como Capital de Trabajo a los gastos para operar el primer mes y que debemos disponer para cumplir con los proveedores y el personal por lo menos el primer mes de operaciones.

Capital de Trabajo	
	Monto
Capital de Trabajo	15,457

7.5. Estructura de financiamiento

Primero se reconoce el monto de inversión total que demanda nuestro proyecto Frutopía y que se muestra en el cuadro resumen:

Inversiones		
	Monto	% de Total
Activo Fijo	51,930	69.62%
Intangibles	7,200	9.65%
Capital de Trabajo	15,457	20.72%
Total Inversion	74,587	100%

Tabla 37 Estructura Financiamiento

Luego, se determina la estructura financiera, pensando en un préstamo (financiera o de caja municipal) para solventar la inversión total, cada una le corresponde una tasa de costo, para la deuda es la TCEA y para el capital es la COK accionistas.

Estructura Financiera			
	Montos	% Particp	Tasas
Capital	54,587	73.2%	34%
Prestamo	20,000	26.8%	30%
Inversión Total	74,587	CPPC	30.5%

Tabla 38 Estructura Financiera

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

Balance general

Balance General					
	2019	2020	2021	2022	2023
Caja	32,782	62,912	103,078	201,511	301,467
Cuentas por cobrar	0	0	0	0	0
Inventario	11,746	12,353	12,991	17,077	17,959
Activo corriente	44,528	75,265	116,069	218,588	319,425
Activos fijo	42,079	32,227	22,376	12,524	0
Intangibles	4,800	2,400	0	0	0
Activo total	91,407	109,892	138,445	231,112	319,425
Cuentas por pagar	0	0	0	0	0
Impuesto por pagar	7,655	11,233	11,936	31,381	35,908
Deuda financiera	11,304	0	0	0	0
Pasivo Total	18,959	11,233	11,936	31,381	35,908
Capital propio	54,587	54,587	54,587	54,587	54,587
Utilidad ejercicio	17,861	26,211	27,850	73,222	83,786
Utilidad retenida	0	17,861	44,072	71,922	145,145
Patrimonio y Pasivo	91,407	109,892	138,445	231,112	319,425

Tabla 39 Balance General

Estado de Resultados

Estado de Ganancias y Perdidas					
	2019	2020	2021	2022	2023
Venta anual en soles	344,951	362,765	381,498	501,499	527,397
Costo de Venta	-185,478	-192,594	-200,078	-248,016	-258,362
Gastos administracion	-38,520	-38,520	-38,520	-38,520	-38,520
Gastos Ventas	-78,887	-80,266	-90,863	-100,508	-102,589
EBITDA	42,065	51,385	52,037	114,455	127,926
Depreciacion	-12,251	-12,251	-12,251	-9,851	-8,231
EBIT	29,814	39,133	39,786	104,603	119,694
Gastos financieros	-4,298	-1,689			
U antes Impuesto	25,516	37,444	39,786	104,603	119,694
Impuesto	-7,655	-11,233	-11,936	-31,381	-35,908
U neta	17,861	26,211	27,850	73,222	83,786

Tabla 40 Estados de Ganancias y Pérdidas

Flujo de Caja Mensual

El flujo de caja mostrado en esta sección, corresponde a las entradas y salidas del negocio operativas, hasta el NOPAT y muestra la generación de efectivo consecuencia del negocio propio en su actividad en el primer año de operaciones.

Flujo Caja Mensual														Total anual
	Participo en venta	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Ventas														
Mango	37.0%	10,636	10,636	10,636	10,636	10,636	10,636	10,636	10,636	10,636	10,636	10,636	10,636	127,632
Lucuma	33.3%	9,572	9,572	9,572	9,572	9,572	9,572	9,572	9,572	9,572	9,572	9,572	9,572	114,869
Guanabana	12.5%	3,593	3,593	3,593	3,593	3,593	3,593	3,593	3,593	3,593	3,593	3,593	3,593	43,119
Camu	8.8%	2,530	2,530	2,530	2,530	2,530	2,530	2,530	2,530	2,530	2,530	2,530	2,530	30,356
Chirimoya	8.3%	2,386	2,386	2,386	2,386	2,386	2,386	2,386	2,386	2,386	2,386	2,386	2,386	28,631
Ventas mensuales		28,746	28,746	28,746	28,746	28,746	28,746	28,746	28,746	28,746	28,746	28,746	28,746	344,951
Compras														
Compra pulpa		11,746	11,460	11,460	11,460	11,460	11,460	11,460	11,460	11,460	11,460	11,460	11,460	137,802
Personal		3,893	3,893	3,893	3,893	3,893	3,893	3,893	3,893	3,893	3,893	3,893	3,893	46,716
Articulos varios		80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960
Costo Venta		15,719	15,433	15,433	15,433	15,433	15,433	15,433	15,433	15,433	15,433	15,433	15,433	185,478
Utilidad Bruta		13,027	13,313	13,313	13,313	13,313	13,313	13,313	13,313	13,313	13,313	13,313	13,313	159,473
Gastos														
Gerencia		3,130	3,130	3,130	3,130	3,130	3,130	3,130	3,130	3,130	3,130	3,130	3,130	37,560
Articulos oficina		80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960
Gastos administracion		3,210	3,210	3,210	3,210	3,210	3,210	3,210	3,210	3,210	3,210	3,210	3,210	38,520
Gastos de venta														
Asistente de Venta		1,878	1,878	1,878	1,878	1,878	1,878	1,878	1,878	1,878	1,878	1,878	1,878	22,536
Marketing		500	350	350	500	950	350	2,000	350	350	500	950	1,850	9,000
Transporte		346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	4,151
Alquiler		2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	30,000
Servicios (L,A,T)		1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	13,200
Gastos de venta		6,324	6,174	6,174	6,324	6,774	6,174	7,824	6,174	6,174	6,324	6,774	7,674	78,887
EBITDA		3,493	3,929	3,929	3,779	3,329	3,929	2,279	3,929	3,929	3,779	3,329	2,429	42,065
Depreciacion		1,021	1,021	1,021	1,021	1,021	1,021	1,021	1,021	1,021	1,021	1,021	1,021	12,251
EBIT		2,472	2,908	2,908	2,758	2,308	2,908	1,258	2,908	2,908	2,758	2,308	1,408	29,814

Tabla 41 Flujo caja mensual

7.7. Flujo Financiero

Para analizar este punto, separamos el proyecto en FC Libre y FC Accionista, el primero también llamado FC Económico y el segundo también llamado FC Financiero.

Flujo de Caja libre: comprende la generación operativa de la empresa más las entradas y salidas de inversión, se tiene como lectura del escenario que los socios asumen el 100% de la inversión, en consecuencia, de ser así la generación de efectivo es:

		2019	2020	2021	2022	2023
Venta anual en soles		344,951	362,765	381,498	501,499	527,397
Costo de Venta		-185,478	-192,594	-200,078	-248,016	-258,362
Gastos administracion		-38,520	-38,520	-38,520	-38,520	-38,520
Gastos Ventas		-78,887	-80,266	-90,863	-100,508	-102,589
EBITDA		42,065	51,385	52,037	114,455	127,926
Depreciacion		-12,251	-12,251	-12,251	-9,851	-8,231
EBIT		29,814	39,133	39,786	104,603	119,694
Impuesto	30%	-8,944	-11,740	-11,936	-31,381	-35,908
NOPAT		20,870	27,393	27,850	73,222	83,786
Depreciacion		12,251	12,251	12,251	9,851	8,231
Inversion AF	-51,930					
Intangibles	-7,200					
Valor rescate						4,293
Capital de Trabajo	-15,457					
Recuperacion CT						7,728
Flujo Caja Libre		-74,587	33,121	39,645	83,074	104,039

Tabla 42 Flujo Financiero

Flujo de Caja Accionista: es el Flujo de Caja Libre cuando se incluye el financiamiento externo, que en este caso es el préstamo de un Banco o Caja Municipal, que a un plazo de 2 años nos da 20 mil soles para iniciar el proyecto, entonces la generación de efectivo que corresponde para el accionista queda así:

	2019	2020	2021	2022	2023
Venta anual en soles	344,951	362,765	381,498	501,499	527,397
Costo de Venta	-185,478	-192,594	-200,078	-248,016	-258,362
Gastos administracion	-38,520	-38,520	-38,520	-38,520	-38,520
Gastos Ventas	-78,887	-80,266	-90,863	-100,508	-102,589
EBITDA	42,065	51,385	52,037	114,455	127,926
Depreciacion	-12,251	-12,251	-12,251	-9,851	-8,231
EBIT	29,814	39,133	39,786	104,603	119,694
Impuesto 30%	-8,944	-11,740	-11,936	-31,381	-35,908
NOPAT	20,870	27,393	27,850	73,222	83,786
Depreciacion	12,251	12,251	12,251	9,851	8,231
Inversion AF	-51,930				
Intangibles	-7,200				
Valor rescate					4,293
Capital de Trabajo	-15,457				
Recuperacion CT					7,728
Flujo Caja Libre	-74,587	33,121	39,645	40,102	104,039
Prestamo	20,000				
Interes	-4,298	-1,689			
Amortizacion	-8,696	-11,304			
Ahorro Fiscal	1,289	507			
Flujo Caja Accionista	-54,587	21,417	27,158	40,102	104,039

Tabla 43 Flujo de caja Accionista

7.8. Tasa de descuento accionistas y wacc

La tasa TCEA que corresponde a nuestro proyecto es de 30%, mientras que para efectos de riesgo, se considera un 34% de tasa COK de los socios. De este modo se calcula el CPPC que es el costo de todos los recursos que asume Frutopía.

Estructura Financiera			
	Montos	% Particp	Tasas
Capital	54,587	73.2%	34%
Prestamo	20,000	26.8%	30%
Inversión Total	74,587	CPPC	30.5%

Tabla 44 Calculo COK - CPPC

7.9. Indicadores de rentabilidad

El proyecto muestra los indicadores VAN, TIR, PRC y B/C que sustentan la viabilidad del mismo al presentar resultados positivos tanto a nivel de FC Libre como en el FC Accionista.

			2019	2020	2021	2022	2023	
Flujo Caja Libre			-74,587	33,121	39,645	40,102	83,074	104,039
VAN Libre	soles	48,207	CPPC		30.5%			
TIR Libre		55%						
PRC	meses	25						
B/C	veces	1.6						
			2019	2020	2021	2022	2023	
Flujo Caja Accionista			-54,587	21,417	27,158	40,102	83,074	104,039
VAN Accionista	soles	43,034	COK		34%			
TIR Accionista		62%						
PRC	meses	27						
B/C	veces	1.8						

Tabla 45 Indicadores de rentabilidad

7.10 Análisis de riesgo

7.10.1 Análisis de sensibilidad

Con respecto a la sensibilidad de las variables, se demuestra que el nivel de ventas es el más crítico de todos, seguido del costo de pulpa y ultimo del gasto de ventas. Así que es importante cumplir la venta pronosticada para no perjudicar el proyecto.

Análisis de Sensibilidad								
Costo Pulpa vs VAN accionista			Ventas vs VAN accionista			Gto Ventas vs VAN acc		
Variacion			Variacion			Variacion		
43,034			43,034			43,034		
192,923	10,178	-76.3%	482,931	115,114	167.5%	110,442	26,550	-38.3%
179,143	18,392	-57.3%	448,436	97,094	125.6%	102,554	30,671	-28.7%
165,363	26,606	-38.2%	413,941	79,074	83.7%	94,665	34,792	-19.2%
151,582	34,820	-19.1%	379,446	61,054	41.9%	86,776	38,913	-9.6%
137,802	43,034		344,951	43,034		78,887	43,034	
124,022	51,248	19.1%	310,456	25,014	-41.9%	70,999	47,155	9.6%
110,242	59,462	38.2%	275,961	6,995	-83.7%	63,110	51,276	19.2%
96,461	67,676	57.3%	241,466	-11,025	-125.6%	55,221	55,397	28.7%
82,681	75,891	76.3%	206,971	-29,045	-167.5%	47,332	59,518	38.3%

Tabla 46 Análisis de Sensibilidad

7.10.2 Análisis por escenarios (por variables)

Para nuestro proyecto, el análisis de escenarios pasa por pronosticar la probabilidad de cada uno de ellos, y moviendo en el sentido correspondiente se calcula el VAN para cada situación, y se evidencia que en el escenario pesimista el proyecto sigue generando VAN, pero a un monto menor como para abandonarlo.

Análisis de escenarios				
Escenario	PROB	Ventas	C Venta	VAN
Optimista	30%	396,693	-166,930	79,753
Normal	40%	344,951	-185,478	43,034
Pesimista	30%	293,208	-204,026	6,315
VAN Esperado		43,034		

Tabla 47 Análisis por escenario

7.10.3 Análisis de punto de equilibrio

Este análisis evidencia que para cubrir los costos fijos y variables en total, se tienen que vender una cantidad determinada de cajas o empaques de pulpa de frutas en el primer año que representa un 59% de las unidades pronosticadas. De este modo, se requiere de cumplir las metas de ventas para generar beneficios en el primer año de operaciones.

<u>Punto Equilibrio</u>		
Costos Fijos		125,196 soles
Precio Promedio Unitario		10.91 soles
Costo Variables Unitario Promedio		5.44 soles
Punto Equilibrio año 1 (cajas)		22,874 unidades
Respecto a venta pronosticada año 1 (en %)		72% unidades
	<u>De cada presentacion</u>	
	Mango	37% 8,463 unidades
	Lucuma	33% 7,617 unidades
	Guanabana	13% 2,859 unidades
	Camu	9% 2,013 unidades
	Chirimoya	8% 1,899 unidades

Tabla 48 Analisis de Punto de Equilibrio

7.10.4 Principales riesgos del proyecto (cualitativos)

Factor de Riesgo	Sustento
Precio de compra de pulpas de frutas.	Si las frutas escasean suben sus precios, y ello repercute en el precio de compra de la pulpa.
Disponibilidad de proveedor.	Solo en caso de que el proveedor inicial no esté disponible, entonces puede haber un problema de abastecimiento en una o dos semanas.
Cantidad de empaques a vender.	Factor crítico, porque se necesita cumplir con los pronósticos para cumplir con cubrir los costos y gastos del negocio, así como llegar a las metas de márgenes y rentabilidad.
Planilla.	En caso que los costos laborales suban, aumenta la presión en los costos y gastos de la empresa.

Tabla 49 Riesgos del Proyecto

Indicadores de desempeño:

Indicadores Financieros					
	2019	2020	2021	2022	2023
Margen Bruto	46%	47%	48%	51%	51%
Margen Operativo	9%	11%	10%	21%	23%
Margen Neto	5%	7%	7%	15%	16%
ROE	33%	48%	51%	134%	153%
ROA	34%	36%	29%	45%	38%
ROI	28%	37%	37%	98%	112%
Rotacion Inventario (veces)	29	29	29	29	29
Rotacion Activos (veces)	3.9	3.4	2.8	2.2	1.7
Crecimiento Ventas		5.2%	5.2%	31.5%	5.2%
Costo Venta / Venta	53.8%	53.1%	52.4%	49.5%	49.0%
G Adm / Venta	11.2%	10.6%	10.1%	7.7%	7.3%
G Ventas / Ventas	22.9%	22.1%	23.8%	20.0%	19.5%
G Financiero / Ventas	1.2%	0.5%	0.0%	0.0%	0.0%

Tabla 50 Indicadores de desempeño

Algunos indicadores anuales de desempeño, demuestran que el negocio obtiene márgenes muy conservadores a nivel operativo y neto, aunque crecen anualmente, además lo que prima son los rendimientos a nivel de ROE y ROI que evolucionan muy a favor de los accionistas.

Con respecto a las rotaciones de activos e inventarios, estos muestran que contribuyen a la generación de ventas, además de no absorber parte de las necesidades de capital de corto plazo de la empresa. Con respecto a los costos los más importantes son el Costo de Venta y los Gastos de Venta, desembolsos que tienen que ser vigilados para su control.

CONCLUSIONES GENERALES:

Se concluye los siguientes puntos del proyecto:

La demanda de jugos elaborados con pulpa de frutas envasadas promete un crecimiento en el futuro, consecuencia del cambio en el consumo de bebidas gasificadas y azucaradas artificiales a productos de origen natural.

Las frutas más solicitadas como batidos son: Mango, Lucuma, Guanabana, Camu Camu y Chirimoya, siendo el mensaje de marketing a posicionar el consumo de uno o dos batidos a la vez, para que las personas experimenten varios sabores.

La demanda crecerá en la medida en que las personas cambien su modo de consumo, dejando de lado la preparación tradicional de los jugos en el hogar o juguería y hacerlo por cuenta propia en sus trabajos o diversos sitios.

Las pulpas de frutas tienen proveedores muy especializados, que cuentan con certificaciones de calidad y procesos productivos, siendo socios críticos del negocio y que la correcta elección depende nuestras operaciones.

Por inicio de operaciones, se tiene previsto comercializarlo por medio de entrega a domicilio, y que los pedidos serán en cajas o paquetes de 5 unidades cada una, lo que nos permite obtener una mayor entrada por ingresos.

La publicidad de la marca Frutopía será través de las redes sociales, que permiten una mejor gestión de los recursos y ser muy efectivos en la llegada de nuestro mensaje al público objetivo.

Los clientes a atender son las personas que residen y laboran en el distrito de San Isidro, que se caracterizan por tener una capacidad adquisitiva notable y tener un estilo de vida que aprecia el cuidado personal.

La gestión operativa tiene que ser muy ordenada y comprende la compra de las pulpas de acuerdo con el pronóstico de venta, además de tener como inventario final un 10% para casos de pedidos

extraordinarios. La entrega será semanal y se espera que rote en por lo menos 10 días, que será almacenados en buenas condiciones dentro de cámaras frigoríficas.

El éxito de esta empresa depende del cumplimiento de las ventas pronosticadas, porque con ellas se cubre los costos fijos y variables, además de los aspectos financieros y fiscales. Al usar recursos de financiamiento bancario, nos permite llegar a importantes rendimientos en ROE y ROI.

El negocio es sensible a la cantidad vendida, así como a los costos variables (costo de pulpas) relacionados con compras y gastos ventas (marketing, comisiones), aunque el VAN de la empresa puede mantenerse en positivo si el escenario no es favorable.

La empresa necesita vender por lo menos un 70% de lo pronosticado el año uno para cubrir la totalidad de sus costos, y conforme pasen los años la necesidad será menor al ser una marca que será reconocida por los clientes.

El proyecto es viable en la medida en que los inversores tengan un horizonte de inversión de largo plazo, porque los resultados en ganancias recién se muestran a partir del tercer año de operaciones.

CONCLUSIONES INDIVIDUALES:

Dentro de los diversos conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera enfocada en la Administración de Empresas, hemos logrado capacitarnos para poder realizar y diseñar planes de los procesos operativos de cualquier tipo de negocio en cualquier rubro siendo este parte esencial en el desarrollo a largo plazo de cualquier emprendimiento o empresa que ya se encuentre en actividad. La cadena del proceso operativo específica y detalla los pasos a seguir para poder detectar cualquier error que esté generando alguna demora o también conocido como cuello de botella que impida el flujo constante de las operaciones que desembocan en la producción y rentabilidad de la empresa, a su vez nos ayuda a poder innovar de manera que como empresa nos podamos volver cada vez más competitivos y podamos obtener una diferenciación a comparación de nuestros competidores del mercado.

Otro punto a destacar es el manejo y control de las relaciones con todos los stakeholders que son parte fundamental en el crecimiento y desarrollo de toda empresa, siendo estos mismos, los aliados estratégicos que nos permiten obtener una mayor productividad y rentabilidad que finalmente se logra visualizar en la mejora de resultados y en el desarrollo de procedimientos más eficaces.

Finalmente parte fundamental en los conocimientos adquiridos es la formación de líderes que hemos obtenido para poder ser profesionales influyentes en las diferentes áreas de nuestro negocio o en la empresa en la cual estemos desarrollándonos. El control, manejo, técnicas y estrategias que hemos desarrollado para poder persuadir, entender y llegar a nuestros colaboradores es parte fundamental para elevar sus competencias a nivel personal y laboral, creando fidelización, compromiso, desarrollo de la innovación y resolución de conflictos en cada uno de ellos obteniendo un óptimo clima laboral que inspire y contagie a todas las áreas de la empresa y que finalmente se vea reflejado en el servicio ofrecido a todos los clientes de la empresa, logrando ser una empresa que no solo se interese en las ventas, sino en una parte fundamental llamada servicio.

Bibliografía

Villén, M. (2017, 07 20). *CONSERVAR AL VACÍO: USOS Y VENTAJAS*. Consulté le 04 14, 2018, sur CONASI BLOG: <https://www.conasi.eu/blog/consejos-de-salud/consejos-de-salud-consejos-de-salud/conservar-al-vacio-usos-y-ventajas/>

Agro, T. (NTF). *LA ÚNICA FERIA INTERNACIONAL MÁS GRANDE Y LÍDER DE AGROTECNOLOGÍA EN EL PERÚ*. Consulté le 04 16, 2018, sur Tecno Agro - Trujillo: <http://www.tecnoagroperu.com.pe/>

Becerra M., J. (2018, 02 19). *Perú: Tambo espera llegar a provincias en el 2019*. Consulté le 04 19, 2018, sur America Retail: <http://www.america-retail.com/peru/peru-tambo-espera-llegar-a-provincias-en-el-2019/>

Beirute, J. (2016, 06 21). *Millennials, una futura generación*. Consulté le 04 15, 2018, sur E Alimentación: <http://www.alimentacion.enfasis.com/articulos/75246-millennials-una-futura-generacion->

Comercio, E. (2014, 11 12). *Batidos: Consume lo necesario para una buena salud en un vaso*. Consulté le 04 15, 2018, sur El Comercio: <https://elcomercio.pe/viu/estar-bien/batidos-consume-necesario-buena-salud-vaso-299877>

Comercio, E. (2018, 01 25). *FMI sube proyección de crecimiento de Perú a 4% para el 2018*. Consulté le 04 16, 2018, sur El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/peru/fmi-sube-proyeccion-crecimiento-peru-4-2018-noticia-491977>

CPI. (2017, 08). *Perú: Población 2017*. Consulté le 04 23, 2018, sur Market Report: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf

El Comercio. (2015, 06 14). *García y Toledo son percibidos como los políticos más corruptos*. Consulté le 04 15, 2018, sur El Comercio: <https://elcomercio.pe/politica/actualidad/garcia-toledo-son-percibidos-politicos-corruptos-385290>

El Economista America. (2018, 01 16). *77% de peruanos opina que PPK sí se beneficia indebidamente con Odebrecht*. Consulté le 04 15, 2018, sur El Economista:

<http://www.eleconomistaamerica.pe/politica-eAm-pe/noticias/8870321/01/18/77-de-peruanos-opina-que-PPK-si-se-beneficio-indebidamente-con-Odebrecht.html>

Espinoza Gonzales , L. (2004, 12 12). *Cambios del modo y estilo de vida; su influencia en el proceso salud-enfermedad*. Consulté le 04 16, 2018, sur Artículos de revisión: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75072004000300009

Flores, C. (2017, 10 10). *Perú duplicará exportación de frutas y hortalizas al 2021*. Consulté le 04 19, 2018, sur Correo: <https://diariocorreo.pe/economia/peru-exportacion-frutas-hortalizas-2021-779057/>

Libros, W. (NTF). *Impactos ambientales/Procesamiento de alimentos*. Consulté le 04 22, 2018, sur https://es.wikibooks.org/wiki/Impactos_ambientales/Procesamiento_de_alimentos Wiki Libros:

LR. (2017, 04 17). *Lanzan semana de las frutas y verduras para impulsar su consumo*. Consulté le 04 25, 2018, sur La Republica: <https://larepublica.pe/sociedad/867531-lanzan-semana-de-las-frutas-y-verduras-para-impulsar-su-consumo>

Machuca Castillo, G. (2017, 10 13). *La nueva familia: Los estilos de vida del peruano de hoy*. Consulté le 04 18, 2018, sur El Comercio: <https://elcomercio.pe/somos/nueva-familia-son-estilos-vida-peruano-hoy-noticia-465333>

Ministerio de Agricultura. (2017, MARzo 26). *Exportación de frutas exóticas generaría un boom en cultivos de la amazonía*. Consulté le Abril 15, 2018, sur La República: <https://larepublica.pe/economia/1026200-exportacion-de-frutas-exoticas-generaria-un-boom-en-cultivos-de-la-amazonia>

Propia, E. (2018, 04 20). *Estadísticos Valorizados*. Consulté le 04 20, 2018, sur Euromonitor: <http://www.portal.euromonitor.com>

RPP Noticias. (2018, 03 10). *Análisis / El escenario político del Perú ante la nueva moción de vacancia presidencial*. Consulté le 04 15, 2018, sur RPP Noticias: <http://rpp.pe/politica/gobierno/analisis-el-escenario-politico-del-peru-ante-la-nueva-mocion-de-vacancia-presidencial-noticia-1109633>