UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTABILIDAD

PROYECTO EMPRESARIAL INGÁ

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PARA OPTAR AL GRADO DE BACHILLER EN CONTABILIDAD

AUTORES:

FLORES PEÑA YERIKA YESSSENIA 0000-0002-9192-1889

GALINDO LÓPEZ ERIKA GERALDINE 0000-0001-7527-1604

GRADOS BERNAL GIANCARLO JOEL 0000-0001-8752-0567

JUNCO CORREA CRISTINA MARIANELLA 0000-0002-9014-0327

ASESOR:

CASTILLA ROJAS LUIS FELIPE 0000-0002-1563-1070

01 de Setiembre de 2017

Una gentil dedicatoria a nuestras familias, quienes siempre estuvieron presentes durante el largo camino de nuestra carrera profesional. Gracias por todo su apoyo incondicional.

RESUMEN

La finalidad del presente proyecto es desarrollar una idea de negocio diferente y que cubra las necesidades del mercado. Se realizó una investigación previa que identificó la preferencia por el consumo de aceitunas entre las personas de 25 a 45 años de edad de los NSE A y B, las cuales disponen de poco tiempo para elaborar sus propios alimentos. Por ello, proponemos a INGÁ, es una salsa cremosa artesanal y nutritiva hecha a base de aceitunas, que podrá ser acompañada con su snack o plato favorito.

En el trabajo se especifica los aspectos generales como la idea de negocio y descripción del producto. En el plan de marketing, se establece los objetivos, estrategias de ventas, se analiza la demanda, la proyección del plan ventas y se elabora el presupuesto de inversión para el plan de marketing.

En el plan de operaciones, se establece las políticas operacionales, se plantean la gestión de compras, stock, se elabora la inversión de los activos fijos e intangibles y la estructura de los costos y gastos operativos.

En la estructura organizacional y recursos humanos, se fijan los objetivos y políticas organizacionales, se diseñan las funciones de los puestos y se realiza los gastos de RRHH.

Finalmente, el desarrollo del plan financiero permite determinar la viabilidad del presente proyecto; por ello, se analiza la rentabilidad, la inversión y el financiamiento que se requiere para iniciar con este proyecto.

Palabras clave: aceituna, crema, natural, artesanal, salud, nutricional.

ABSTRACT

This Project work has the purpose to develop a different business idea, it will cover the needs of the target market. A previous investigation has been carried out, in it identified the different preferences for the consumption of the olives in people from 25 to 45 years old, who belong at socio-economic level A and B, they don't have enough time to cook their own foods. For that reason, we propose INGÁ, it is creamy homemade sauce and nutritious, it is made from olives, it could be accompanied by snacks or your favourite plate.

In the content of the project work, in it specifies about the business idea and the product descriptions. In the marketing plan, we set up the objectives, the sale strategies, the target market, the projection of the sales plan and consider the Investment budget for the marketing plan.

In the plan of Operations, we consider the operational policies, the purchase management, the stock of products, in it we develop the investment of fixed and intangible assets, as well as the cost structure and expenses that will incur in the operating process.

In the Organizational structure and the Human Resources, we set up the objectives and the organizational policies in it we design the functions of the job positions and the Human Resources expenses.

Finally, in the part of the financial plan, we determine the viability of project work, for that, we analyze the profitability of it, the investment and the financing that is required to start with this project.

Key Words: olive, cream, natural, homemade, health, nutritional

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 2 – Aspecto Generales del Negocio.....	2
2.1 Idea y Nombre del Negocio	2
2.2 Descripción del Producto/Servicio a Ofrecer	2
2.3 Equipo de Trabajo	2
Capítulo 3 – Planeamiento Estratégico	4
3.1 Análisis Externo	4
3.1.1 Político-Legal	4
3.1.2 Social-Cultural	4
3.1.3 Demográfico-Medioambiental	4
3.1.4 Global-Económico	5
3.1.5 Tecnológico	6
3.2 Análisis Interno	6
3.2.1 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	6
3.2.2 Análisis FODA.....	7
3.3 Visión	8
3.4 Misión.....	8
3.5 Objetivos Estratégicos.....	8
3.6 Estrategias Genéricas	9
Capítulo 4 – Investigación de mercado	10
4.1 Bussines Canvas Model	10
4.1.2 Problema elegido y solución	10
4.1.3 Diseño metodológico de la investigación.....	11
4.1.4 Hipótesis del problema.....	12
4.1.5 Diseño del experimento.....	12
4.1.6 Desarrollo de la exploración	12
4.1.7 Hipótesis de la solución.....	13
4.1.8 Desarrollo del experimento: Pitch MVP	13
4.1.9 Diseño del procedimiento de validación	13
4.2 Resultados de la investigación	13

4.2.1 Entrevistas a Stakeholders.....	14
4.2.2 Degustaciones.....	15
4.3 Informe final.....	17
Capítulo 5 – Plan de marketing	18
5.1 Planteamiento de objetivos de marketing.....	18
5.2 Estrategias de marketing	18
5.3.1 Segmentación	18
5.3.2 Posicionamiento	18
5.3 Mercado objetivo:	19
5.3.1 Tamaño de mercado	19
5.3.2 Tamaño de mercado disponible	19
5.3.3 Tamaño de mercado operativo (target)	19
5.3.4 Potencial de crecimiento del mercado.....	20
5.4 Desarrollo y estrategia del marketing mix	20
5.4.1 Estrategia de producto.....	20
5.4.2 Diseño de producto.....	20
5.4.2 Estrategia de precios.....	21
5.4.3 Estrategia comunicacional	21
5.4.4 Estrategia de distribución.....	21
5.5 Plan de Ventas y Proyección de la Demanda.....	22
5.6 Presupuesto de Marketing	23
Capítulo 6 – Plan de Operaciones	24
6.1 Políticas Operaciones	24
6.1.1 Calidad	24
6.1.2 Procesos.....	25
6.1.3 Planificación.....	26
6.1.4 Inventarios.....	27
6.2. Diseño de Instalaciones.....	29
6.2.1 Localización de las instalaciones	29
6.2.2 Capacidad de las instalaciones	29
6.2.3 Distribución de las instalaciones	30
6.3 Especificaciones Técnicas del Producto/Servicio	30

6.4 Planteamiento de la Producción	30
6.4.1 Gestión de compras y stock.....	30
6.4.2 Proveedores	31
6.4.3 Inversión en Activos Fijos vinculados al proceso productivo.....	31
6.4.4 Estructura de costos de producción y gastos operativos	32
6.4.5 Presupuesto de operaciones.....	32
6.4.6 Mapa de procesos y PERT	34
Capítulo 7 – Estructura Organizacional y de Recursos Humanos	35
7.1 Objetivos Organizacionales.....	35
7.2 Naturaleza de la organización	35
7.2.1 Organigrama.....	36
7.2.2 Diseño de puestos y funciones	36
7.3 Políticas organizacionales	39
7.4 Gestión Humana	40
7.4.1 Reclutamiento.....	40
7.4.2 Selección, contratación e inducción	41
7.4.3 Capacitación, desarrollo y evaluación de desempeño	41
7.4.4 Motivación	41
7.4.5 Sistema de remuneración	42
7.5 Estructura de Gastos RRHH.....	42
Capítulo 8 – Plan Económico - Financiero	44
8.1 Supuestos.....	44
8.2 Inversión en activos (fijos e intangibles) y depreciación	44
8.3 Proyección de ventas	45
8.4 Cálculo del capital de trabajo	45
8.5 Estructura de financiamiento.....	46
8.6 Estados Financieros (Balance General, Estado de GGPP, Flujo de Caja)	46
8.7 Flujo Financiero	49
8.8 Tasa de descuento accionistas y wacc.....	49
8.9 Indicadores de rentabilidad	50
8.10 Análisis de riesgo	50
8.10.1 Análisis por escenarios (por variables)	50

8.10.2 Análisis de punto de equilibrio.....	51
8.10.3 Principales riesgos del proyecto (cualitativos).....	51
9. Conclusiones	53
10. Conclusiones individuales.....	54
Bibliografía.....	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Producción y Consumo de aceitunas por país.....	5
Tabla 2 Proyección de ingresos para el primer año.....	22
Tabla 3 Proyección de ingresos para los primeros tres años.....	22
Tabla 4: Actividades Pre operativas.....	26
Tabla 5: Inventarios de aceitunas del tipo botija	27
Tabla 6: Inventarios de aceite de olivo	28
Tabla 7: Inventarios de queso fresco	28
Tabla 8: Inventarios de mayonesa	28
Tabla 9: Inversión en activos.....	31
Tabla 10: Costos fijos.....	32
Tabla 11: Costos variables.....	32
Tabla 12: Proyección de presupuesto costos fijos y variables.....	32
Tabla 13: Gastos de planilla anual en soles.....	42
Tabla 14: Gastos de planilla por cinco años	42
Tabla 15: Activos fijos y depreciación.....	44
Tabla 16: Proyección de ventas mensual.....	45
Tabla 17: Proyección de ventas anual	45
Tabla 18: Inversión en Capital de Trabajo (Método de Déficit Acumulado de Caja) importes en soles.....	45
Tabla 19: Estructura de financiamiento	46
Tabla 20: Estado de situación financiera año 1	46
Tabla 21: Estado de resultados	47
Tabla 22: Flujo de caja	48
Tabla 23: Flujo de caja escenario normal en soles.....	49
Tabla 24: WACC	49
Tabla 25: Indicadores de rentabilidad	50
Tabla 26: Análisis de sensibilidad multidimensional.....	50
Tabla 27: Análisis por escenarios	50
Tabla 28: Punto de equilibrio.....	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapa de Bioferias en Lima.....	20
Figura 2: Mapa de distribución de las instalaciones.....	30

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las personas están tomando consciencia sobre lo importante que es llevar una vida saludable, lo cual implica una buena alimentación y realizar algún tipo de actividad física. Es así, que existe una alta tendencia por el consumo de productos naturales, saludables, nutritivos y libre de preservantes.

Uno de los frutos que por excelencia es consumido entre los peruanos es la aceituna, este fruto proviene del olivo que contiene nutrientes esenciales para nuestro organismo y aporta beneficios para una dieta o alimentación saludable. La aceituna es consumida en el desayuno y como aperitivo, acompaña a varios platos típicos y además se utiliza para hacer cremas.

Por ello, al percibir que en nuestro país hay una creciente preferencia por el cambio de hábitos alimenticios y por el alto consumo de aceitunas, ya que ésta tiene un gran valor nutricional y alto contenido de proteínas de gran valor biológico, conteniendo todos los aminoácidos esenciales y además, es rica en componentes grasos de gran calidad; decidimos crear INGÁ.

Ingá se enfocó en hacer de las aceitunas una crema, ya que en el mundo globalizado y el crecimiento económico que experimenta nuestro país, todos los miembros de la familia peruana, amantes de las aceitunas, trabajan, estudian y disponen de muy poco tiempo para deleitar de este fruto en los momentos deseados. Además de ser nutritivo, está libre de preservantes y sobre todo tiene ese rico saborcito casero listo para acompañarlo con distintos piqueos y en cualquier momento del día.

Este proyecto contribuirá a fomentar y masificar el consumo del producto 100% peruano. Por lo antes expuesto, tenemos la oportunidad de explorar un buen negocio, que contribuye positivamente en la salud de quienes lo consuman.

Capítulo 2 – Aspecto Generales del Negocio

2.1 Idea y Nombre del Negocio

El nombre para nuestra propuesta de negocio es Ingá, buscamos mezclar lo criollo con lo tradicional de nuestro país. Ingá no tiene un origen conocido sin embargo al escuchar esa palabra se nos viene a la mente una conocida canción festiva representante de la música criolla de la costa de nuestro país, el ritmo alegre de esta canción se acompaña de un cajón y una guitarra, instrumentos musicales de origen peruano

Nuestra propuesta consiste en comercializar salsas criollas artesanales teniendo como ingrediente principal las aceitunas, es por ello que consideramos que Ingá es el nombre preciso para nuestra propuesta de negocio.

2.2 Descripción del Producto/Servicio a Ofrecer

El producto es una salsa cremosa, tiene como ingrediente principal las aceitunas, estas se deshuesan y se procede con la preparación de la crema hecha con el rico sabor casero y con los mejores ingredientes. Se ofrece en un envase de vidrio de 150 gramos acompañada de la etiqueta con la marca, la misma que resalta los beneficios de las aceitunas.

Producto a comercializar:

Crema de aceitunas: Salsa natural, libre de preservantes. Esta crema la puedes acompañar con galletas, panecillos o tostadas, en cualquier evento social, reunión entre amigos o con la familia.

2.3 Equipo de Trabajo

Flores Peña Yerika

Estudiante del décimo ciclo de la carrera de Administración de Empresas, cuenta con experiencia en puestos afines a comercio exterior y a administración. Actualmente labora en una empresa de mudanza internacional, en el área de tráfico de exportaciones.

Galindo López Erika

Estudiante del décimo ciclo de la carrera de administración de empresas. Amplia experiencia en el área de administración y finanzas, así como también en la organización de eventos corporativos. Actualmente labora en el área de administración en una empresa de rubro pesquero.

Grados Bernal Giancarlo

Contador con 4 años de experiencia en el área de contabilidad, en empresas con alcance internacional y con altos estándares en control interno. Experiencia en implementar y adoptar las dinámicas contables según IFRS.

Marianella Cristina Junco Correa

Cuenta con una amplia experiencia en el área administrativa, área de ventas, tesorería, atención al cliente y manejo de personal, trabajando en Supermercados Metro Cencosud, actualmente laboro como Jefa de Área de Caja; aportaré a la empresa proponiendo estrategias de calidad, ventas, trato con proveedores además de atención y servicio al cliente. Cristina con su experiencia dirigirá el área de cobranzas y tesorería.

Capítulo 3 – Planeamiento Estratégico

3.1 Análisis Externo

3.1.1 Político-Legal

En el aspecto Político-legal encontramos que los productores de aceituna poseen una asociación llamada Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Aceituna Peruana (ANPEAP) que lleva un control estadístico de la producción de las aceitunas a nivel nacional, así como de la exportación de las mismas. También existe una organización que congrega a distintos grupos de agricultores y productores llamada CONVEAGRO (Convención Nacional del Agro Peruano) quienes toman decisiones políticas y de acuerdos institucionales y de demanda. La ANPEAP pertenece a la CONVEAGRO, y justamente debido a esto en el 2015 el departamento de Tacna logro adquirir la denominación de origen por sus aceitunas de parte de INDECOPI quienes le otorgaron el nombre de “Aceituna de Tacna”. Por este motivo ya tenemos asegurado que nuestras cremas tengan en su preparación aceitunas de alta y además que no tengamos problemas para abastecernos durante todo el año.

3.1.2 Social-Cultural

En este aspecto podemos decir que debido a que existe una gran cantidad de personas que sienten preferencia por el consumo de salsas de aceitunas, pero que a su vez declinan en su deseo de consumirlas, debido a que demandan demasiado tiempo en su preparación, es que decidimos atender esta necesidad con nuestras cremas de aceituna facilitando en nuestros clientes el acceso a probar de las aceitunas a través de nuestras cremas que pueden ser untadas de diversas formas.

3.1.3 Demográfico-Medioambiental

Debido a que el fenómeno del niño ha afectado mucho a dicha producción de aceitunas y desde el 2015 debido al calentamiento global solo se produjo un 30% de la capacidad total en Tacna (Tacna concentra el 70% de la producción nacional de aceitunas). La producción de aceitunas se concentra en el sur del país entres los departamentos de Ica, Arequipa, Moquegua y Tacna.

Es por esta razón que consideramos a este factor de vital importancia, ya que dependemos de los recursos naturales para la elaboración de nuestros productos, dado que la materia prima principal es la aceituna. Los efectos del cambio climático, desastres naturales, entre otros, afectarían en su totalidad a la producción de las aceitunas y por lo tanto nos estancaría en la elaboración de nuestras salsas artesanales.

3.1.4 Global-Económico

De acuerdo con la información obtenida del Consejo Oleícola Internacional (COI), el consumo de aceitunas en el mundo ha aumentado en un 182% desde 1990-91 al año 2016-17; este organismo precisa que el mayor incremento del consumo se constata en sus países miembros, los cuales son los principales productores de aceitunas, como consecuencia de su gran producción el consumo también lo ha sido (Agroinformación, 2017); entre ellos se encuentran los siguientes países:

Tabla 1: Producción y Consumo de aceitunas por país

País	Producción/ Consumo 1990-91	Producción/ Consumo 2016-17
Egipto	11,000 TN	400,000 TN
Argelia	14,000 TN	244,000 TN
Turquía	110,000 TN	350,000 TN
Países UE (consumo aumenta 78.4%)	346,500 TN	618,000 TN

Con respecto al consumo por habitante en los países miembros del COI durante el año 2015, Albania se encuentra como principal consumidor con 10.7 kg per cápita y 31,000 TN, Argelia con 6.1kg per cápita, Turquía y Líbano registran entre 4.2 y 4kg; Egipto y Jordania en 3.7 y 3.3kg, Israel y Libia 2.6 y 2.3 kg, y Túnez con 1.8kg. Otros países como se reparten el consumo entre 0.9 y 0.6kg de aceitunas de mesa por persona y año (orden decreciente: Uruguay, Marruecos, Argentina, Irán e Iraq).

Con respecto a los países no miembros de la COI, Siria ocupa el primer lugar con 5kg por consumo per cápita, seguido de Palestina y Chile con 2.5 y 2.1kg; y de Perú y Arabia Saudí 1.3 y 1.1kg; Australia, Canadá y Suiza con 0.8 kg cada uno; EE. UU y Brasil con 0.6 y 0.5kg, seguidos de México y Rusia con un consumo por habitante de 0.2kg.

Esta información nos muestra que nuestro producto (salsa artesanal de aceitunas) tiene escalabilidad, ya que tanto en países miembros y no miembros de la COI el consumo es alto.

3.1.5 Tecnológico

Este factor es importante, ya que para la selección de las mejores aceitunas (tamaño) se requieren de máquinas de tecnología avanzada. Asimismo, para la elaboración de nuestras salsas se requerirá de artefactos eléctricos, lo cuales deben ser los óptimos para lograr una Buena textura de la crema, la cual sepa agradable para el paladar de los consumidores. Por otro lado, la Internet es de mucha importancia, debido a que debemos tener acceso a ella para hacerle publicidad a nuestro negocio, así como también realizar ventas de los productos por el mismo medio.

3.2 Análisis Interno

3.2.1 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

3.2.1.1 Competidores

No consideramos tener mucha rivalidad entre competidores ya que el cliente puede elegir entre una salsa u otra que encuentre en el mercado, además de existir una gran variedad de productos similares.

Las campañas en este rubro no son agresivas, los precios son accesibles debido a que hay una oportunidad de crecimiento, según estudio de Ipsos apoyo indica que en los hogares peruanos el 89% acompaña sus comidas con salsas y cremas con una frecuencia de 5 días a la semana

3.2.1.2 Clientes

Nuestros clientes son los consumidores finales, personas que tienen poder adquisitivo, la idea inicial de negocio se enfoca en la venta minorista por lo cual no existe poder de negociación con los clientes ya que el volumen de venta será mínimo con incremento de venta progresivamente mientras nos demos a conocer en diferentes plazas.

3.2.1.3 Proveedores

En la apertura del negocio, consideramos no tener poder de negociación con los proveedores ya que nuestro volumen de compra no será en cantidades industriales, de acuerdo nuestras ventas en crecimiento podremos elegir los mejores precios ya que la producción de aceitunas tiene una participación en Lima de 1%, Ica 2.9%, Arequipa 18,6% y Tacna con 77.5%. Esta

participación de productores nos ayudaría a poder a negociar precios según el incremento del volumen

3.2.1.4 Productos Sustitutos

Los Productos sustitutos para nuestro producto serian: queso crema de aceituna, la mayonesa, el ketchup, las cremas de ajies, la mostaza, la salsa golf. Estos productos pueden hacer que nuestros posibles clientes tengan una gran variedad de sabores y gustos por lo que podrían sustituirnos.

3.2.1.5 Competidores Potenciales

Las barreras de entrada son mínimas para nuestro producto debido a que la producción de aceitunas en el país cuenta con el apoyo de agricultura y existen programas para el desarrollo de este fruto. Por lo consiguiente nuestro producto puede ser imitado con facilidad y porque la inversión es mínima para la preparación del producto por las diferentes empresas especializadas y nuevos competidores.

3.2.2 Análisis FODA

	FORTALEZAS		DEBILIDADES
F1	Producto innovador (salsa artesanal sin preservantes).	D1	Escasa tecnología para el proceso de la salsa de aceitunas.
		D2	Poca experiencia de equipo de trabajo en emprendimiento
		D3	Producto perecedero al ser artesanal.
F2	Cero nivel de endeudamiento	D4	No ser una empresa conocida
	OPORTUNIDADES		AMENAZAS
O1	Incremento del consumo mundial de la aceituna.	A1	Cambios climáticos como el fenómeno del niño.
O2	Posibles acuerdos comerciales con otras empresas.	A2	Plagas y otras enfermedades que afecten la producción.
O3	Amplia cosecha de aceituna.		
O4	Pocos productores de salsa de aceituna en presentación Gourmet.	A3	Variedad de productos sustitutos
O5	Posibilidad de acceder a créditos con bancos.		
O6	Insumos con bajos precios.		
O7	Variedad de proveedores al Sur del país, donde se encuentra la mayor producción	A4	Entrada de nuevos competidores

<p style="text-align: center;">FO</p> <p>Captar clientes a través de la publicidad de nuestras redes sociales y la participación en las ferias (F1,O2)</p> <p>Buscar alianzas con proveedores de provincia para ingresar en el mercado interno (F1,O7)</p>	<p style="text-align: center;">FA</p> <p>Concientizar el consumo de productos saludables a través de las propiedades de las aceitunas (F1,A4)</p> <p>Implementar estrategias para enfrentar la aparición de nuevos competidores (F1,A4)</p>
<p style="text-align: center;">DO</p> <p>Buscar financiamiento a través de entidades bancarias para incrementar la inversión con la adquisición de máquinas industriales (D1, O5).</p> <p>Inversión en cursos de especialización o emprendimiento a fin de mejorar nuestro negocio (D2, O5)</p>	<p style="text-align: center;">DA</p> <p>Poder hacer el producto menos perecible agregándole ingredientes, en casos en que el producto se vuelva escaso por algún fenómeno natural (D3,A1)</p> <p>Realizar promociones a través de redes sociales a fin de incrementar nuestras ventas y conseguir más clientes (D4, A4)</p>

3.3 Visión

“Ser la empresa líder en la comercialización de salsa de aceitunas y sus derivados a nivel mundial”.

3.4 Misión

“Crear productos con la mayor calidad, contenido nutricional y el mejor sabor para el paladar de nuestros clientes amantes del sabor natural de las aceitunas”.

3.5 Objetivos Estratégicos

Nuestros objetivos estratégicos serán:

- Vender 18,375 pots mensuales en los primeros 6 meses a través de pedidos por redes sociales, tiendas de productos naturales, o por la participación en ferias artesanales.
- Tener presencia en las principales ferias artesanales como Los Olivos, Miraflores, Barranco, La Molina, El Callao y también en tiendas de productos naturales.
- Llegar a tener 10,000 seguidores el primer mes y al término del año superar los 100,000.

3.6 Estrategias Genéricas

- Producir productos caseros saludables de alta calidad, derivados de las aceitunas y sin preservantes. Estos productos serán comercializados a través de canales especializados como bioferias, tiendas naturistas, entre otros.
- Invertir en publicidad a través de redes sociales e implementación a futuro de una página web que nos permita llegar a más clientes ofreciendo un producto de calidad y a precio justo, posicionando así la marca en la mente del consumidor.

Capítulo 4 – Investigación de mercado

El objetivo de la investigación es validar la existencia de la necesidad de los amantes de las aceitunas por las cremas preparadas a base de las mismas, ya que existe un problema y esta es la falta de tiempo para prepararlas.

4.1 Bussines Canvas Model

WAVES CANVAS
Lienzo de Modelo de Negocio

Nombre del Proyecto: **Ingá** Fecha:

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

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

4.1.2 Problema elegido y solución

Problema elegido:

Demora y complicación en la preparación de crema de aceitunas.

Ideas de solución planteadas:

- Comprar y revender aceitunas previamente deshuesadas
- Cultivar aceitunas sin pepa
- Preparar la salsa embotellada y venderla
- Intentar hacer la crema con todo y pepas

- Ofrecer otras alternativas de cremas para que no pidan más la de aceituna

Idea elegida:

Preparar cremas caseras teniendo como ingrediente principal las aceitunas para su posterior comercialización.

4.1.3 Diseño metodológico de la investigación

Se creó una “fan page” en la red social Facebook.

4.1.4 Hipótesis del problema

4.1.4.1 Hipótesis del cliente

Los clientes son personas mayores de 25 años con poder de adquisición en Lima y Callao y que tengan preferencias por las aceitunas.

4.1.4.2 Hipótesis del problema

El problema es la demora y complicación para preparar una salsa casera de aceitunas, esta salsa puede ser utilizada como acompañamiento de piqueos, desayuno o en algún momento del día.

4.1.5 Diseño del experimento

Las personas quieren consumir una buena crema de aceitunas, baja en grasa y sin preservantes, pero no encuentran en el mercado una salsa de características saludables o que satisfaga sus paladares, además les es tedioso preparar en casa cada vez que se les apetezca.

Nuestro criterio mínimo de éxito es 60% de los entrevistados de un total de 50 entrevistas puedan estar interesados por comprar una salsa lista de aceituna casera sin preservantes.

4.1.6 Desarrollo de la exploración

Después de realizar entrevistas a distintos grupos de interés nos dimos con la sorpresa de que las aceitunas tienen mucha aceptación, sin embargo, no es consumida con mucha frecuencia por lo tedioso que es deshuesarla y sobre todo por el tiempo que se invierte en hacer una buena salsa casera. Los usuarios indicaron que no encuentran una salsa apropiada o que se ajuste al gusto de sus paladares

4.1.7 Hipótesis de la solución

Nuestra propuesta es ofrecer una salsa de aceituna envasada en frasco de vidrio con sabor casero y sin preservantes, dando a conocer los beneficios de las aceitunas y proponiendo una forma rápida y fácil de poder disfrutar de su salsa preferida en.

4.1.8 Desarrollo del experimento: Pitch MVP

La producción de una salsa de aceitunas sin preservantes y de fácil acceso para la compra de los consumidores a través de canales de distribución, tales como: bioferias, tiendas naturistas y redes sociales. Nuestra diferenciación será la calidad y el sabor de la receta casera, para llegar a nuestro objetivo que son los seguidores en redes sociales y clientes potenciales de compra.

4.1.9 Diseño del procedimiento de validación

Formas de captar clientes objetivos: nuestra forma de captar clientes será por medio de nuestra página en facebook, la cual se desarrolló y estuvo vigente por 20 días, los resultados arrojados fueron: 25 visitas y 46 likes. Fue a través de esta red social que pudimos ofrecer productos de muestra a un precio accesible a personas de nuestro entorno. Logramos vender 40 frascos de salsa de aceitunas en un plazo aproximado de 6 días.

4.2 Resultados de la investigación

Nuestro público objetivo son personas mayores de 25 años, residentes de Lima y Callao, con poder adquisitivo y que tengan preferencias por los productos saludables. El problema encontrado en nuestros clientes objetivos es que les cuesta preparar salsas caseras en sus hogares y en el mercado no encuentran una la salsa de aceitunas que satisfaga sus paladares. Los clientes buscan que sea baja en grasa, que no tenga preservantes y que tengan ese rico sabor casero.

La solución propuesta es producir salsas de aceitunas en presentación gourmet y frascos de vidrio. Nuestras salsas no contendrán preservantes, ya que serán 100% caseras y ricas en proteínas.

Los resultados fueron obtenidos de las entrevistas y degustaciones que realizamos a los siguientes consumidores:

4.2.1 Entrevistas a Stakeholders

○ **Amas de casa:**

- Suelen preferir métodos de cocina que sean simples y prácticos, optan por algunos productos pre-cocidos como menestras o aderezos para sus comidas
- Les molesta tener que pelar, picar y ensuciarse demasiado cuando preparan alguna comida.
- Cuando les falta ingredientes para alguna comida, buscan el sustituto más cercano. Como última instancia van al mercado, pero de ser posible lo evitan hasta el día usual de compras
- Aquellas con hijos pequeños suelen tener problemas para darles el desayuno, "se quedan sin ideas" sobre qué ofrecerles que sea diferente y de su agrado... buscan opciones que les faciliten la labor y sea de buen sabor para sus hijos.

○ **Vendedores de especería:**

- Se preocupan por tener sencillo para dar vuelto a los clientes.
- Están acostumbrados a su rutina de trabajo, no les importa tener que despertarse muy temprano para comprar sus insumos y llegar a tiempo a sus puestos en el mercado (alrededor de las 8am).
- Suelen tener problema con la entrega de algunos productos, existen problemas con los encargados de reparto.
- Pueden hacer cremas especiales como tártara o crema de aceitunas a pedido especial de algún cliente regular.
- Otro problema que suelen tener, es que la competencia vende productos a menor precio a pesar de que la calidad del producto no sea la mejor.
- Se pueden quedar sin stock durante el día y precisan de una licuadora y refrigeradora en su puesto para poder preparar más. Muchos no pueden debido a permisos de la administración o robos en la zona.

○ **Supermercados:**

- Tienen problemas en el área de especería debido a que los clientes suelen llevar un producto y dejarlo en cualquier otro pasillo, lo cual conlleva al deterioro del producto y el riesgo de que algún otro cliente lo lleve y sea perjudicial para su salud.
- Otros clientes, suelen coger las salsas y llevarlas al patio de comidas, consumirlas y no pagarlas.
- Sería ideal poder brindar las cremas de envases sellados, de vidrio, que resistan mayor tiempo que en los de plástico.
- Además, otra solución sería la implementación de una caja en el área de especería asegurando que se pague por el consumo antes de retirarse de la zona.
- Todas las cremas o salsas vendidas en supermercados son comprados de terceros. Los supermercados no producen ningún tipo de aderezo.

- **Sanguchería/ Restaurante:**

- Al igual que los vendedores de mercado, su principal incomodidad es el tema de sencillo para poder dar vuelto a los clientes.
- Empiezan el día de trabajo por la tarde hasta altas horas de la noche, están acostumbrado a esta rutina de trabajo.
- Preparan la mayoría de sus cremas. Aquellas que les representan mayor trabajo, las compras ya preparadas de algún conocido o puesto del mercado.

4.2.2 Degustaciones

Después de preparada la salsa de aceitunas, se llevaron a cabo distintas degustaciones en nuestras oficinas de trabajo, en avenidas, entorno familiar y amistades; el público quedó encantado por la textura de la salsa, el sabor y sobre todo por ser un producto saludable. Asimismo, el público indicó que está dispuesto a pagar el precio ofrecido en ese entonces.

En estas fotografías apreciamos una de las degustaciones realizadas:

A continuación, detallamos en un gráfico los resultados del evento que realizamos:

4.3 Informe final

Hemos descubierto a través de las entrevistas a distintos grupos de stakeholders que los que van a consumir nuestras cremas son los consumidores finales, especialmente un público mayor de 25 años, con poder adquisitivo y preferencias por productos saludables. Además, la mayoría de encuestados preferiría adquirir nuestras salsas artesanales en packs como, por ejemplo: hot dogs, chorizos, galletas saladas, papitas fritas, entre otros.

Por otro lado, al crear la fan page se notó cierto interés por el producto que queremos ofrecer, ya que algunas publicaciones fueron compartidas, pero al ofrecerlo físicamente observamos que la aceptación es mayor, sobre todo por las propiedades nutricionales que tienen las aceitunas.

A modo de conclusión, nuestro producto no ha recibido aceptación en establecimientos como restaurantes, sangucherías, puestos de mercado y supermercados, principalmente por el costo del mismo; sin embargo, recibimos aceptación por parte de un público femenino, quienes son las que usualmente toman las decisiones al momento de realizar una compra.

Capítulo 5 – Plan de marketing

5.1 Planteamiento de objetivos de marketing

- Lograr vender 18,375 pots de cremas al término del sexto mes de operaciones.
- Incrementar las ventas en un 10% en el segundo año, con respecto al primero.
- Lograr 110 mil seguidores en el Fanpage al término del primer año.

5.2 Estrategias de marketing

Según la investigación de mercado, por lo general las personas consumen y acompañan sus comidas con los diferentes tipos de salsas hasta 5 veces por semana, usualmente comprados en los supermercados y tiendas de abarrotes, en envases pequeños o grandes según sus necesidades.

Los consumidores principales son aquellas personas que están interesadas en consumir un producto nutritivo y saludable como la aceituna. Por ello la estrategia a usar es el marketing concentrado.

5.3.1 Segmentación

La Salsa y crema casera de aceituna está dirigida a un segmento masculino y femenino mayores de 25 años, residentes en Lima y callao de los sectores socioeconómicos A y B que gusten del sabor de las aceitunas y que tengan preferencia por el consumo de salsas artesanales preparadas y listas para ser consumida al instante. A su vez, nutritiva y saludable ya que es preparada con productos naturales y frescos.

5.3.2 Posicionamiento

Nuestra salsa de aceituna tiene como estrategia de posicionamiento entrar en el gusto de los paladares y mentes de los consumidores que desean alimentarse de una forma sana y que no afecte a su salud.

Una estrategia más agresiva sería por medio de las redes sociales Facebook e Instagram, además de tener presencia en las diferentes bioferias de los principales distritos de Lima y callao, así como también participar en stands de tiendas naturistas.

Al hacer un seguimiento a nuestros clientes ya no necesitaran ir a las ferias para consumir nuestro producto sino que haremos delivery a la dirección que ellos indiquen.

5.3 Mercado objetivo:

Como ya hemos mencionado nuestro mercado objetivo son personas mayores de 25 años que gustan mucho de las aceitunas y para ello detallamos a continuación la población.

5.3.1 Tamaño de mercado

Nuestro mercado está compuesto por mujeres y hombres mayores de 25 años, pertenecen al nivel socioeconómico A y B.

Población total en Lima	NSE A 4.7%	NSE B 19.7%	Total, de mercado por NSE	NSE A MAYORES DE 25 A 45 28.1%	NSE B MAYORES DE 25 A 45 27.4%	Mercado Total
10,269,613.00	482,672	2,023,114	2,505,786	135,631	554,333	689,964

5.3.2 Tamaño de mercado disponible

Según este segmento de mercado asumiendo que nuestro producto tiene un valor de S/. 15,00 y solo un 18% del segmento adquirirían el producto.

Distritos	Mercado Total	Porcentaje de captación de clientes 18%
Lima	689,964	124,194

Fuente: Elaboración propia

5.3.3 Tamaño de mercado operativo (target)

Nuestro target se compone del 18% del total de la población que escogimos, y este número se basa en los estudios ya realizados para las ventas.

Distritos	Mercado Total	Captación de clientes 18%
Lima Metropolitana	124,194	54,375

Fuente: Elaboración propia

5.3.4 Potencial de crecimiento del mercado

El Perú según el grupo de productores Ecológica Perú, el consumo de productos ecológicos se ha incrementado en 70% en 10 años y la tendencia apunta a que siga creciendo. Este interés se ha reflejado en el incremento de las bioferias, donde productores de todas partes del Perú venden alimentos orgánicos. Hoy existen 30 bioferias en el Perú y 10 en Lima que alberga a 49 productores y a más de mil consumidores cada sábado. Debido a que solo las bioferias se dan los fines de semana ahora tenemos las biotiendas que funcionan de lunes a viernes.

Para el caso de la aceituna botija negra, en el Perú se vende en promedio 50 mil kilos de aceituna en temporada alta y 20 mil kilos temporada baja, de las 25mil toneladas que se produce, según la Asociación Pro Olivo. Por lo que nuestro producto tiene un mercado en crecimiento.

Figura 1: Mapa de Bioferias en Lima

5.4 Desarrollo y estrategia del marketing mix

5.4.1 Estrategia de producto

La estrategia será la venta de una salsa de aceitunas de preparación casera para untar y comer en cualquier ocasión. Esta salsa se venderá a través de Internet y en tiendas de productos naturales.

5.4.2 Diseño de producto

Para determinar el producto hay que elaborar una serie de análisis, por ello es que indicaremos las partes que conformarán las piezas del producto:

5.4.2 Estrategia de precios

Hicimos las estimaciones para determinar los precios y las variaciones de estos para cada año. Para el primer, segundo y tercer año el precio de venta referencial será de 15 nuevos soles. Estos precios dependen de los costos variables o insumos.

Año	Precio S/.
2017	15.00
2018	15.00
2019	15.00

5.4.3 Estrategia comunicacional

La estrategia que se aplicará para el proyecto es una comunicación directa a través del uso de las redes sociales, nuestra Fanpage será la herramienta principal para dar a conocer el producto que ofrecemos, utilizando el mensaje “sin preservantes, disfruta de lo natural” Asimismo, usaremos como estrategia el mailing masivo y así poder llegar a más usuarios.

5.4.4 Estrategia de distribución

Nuestra propuesta de negocio se enfoca en llegar de manera directa al cliente “B2C” todos los pedidos que se hagan a través del Fanpage o whatsapp serán atendidos por uno de los representantes de Ingá. Estos pedidos serán entregados en la dirección que el cliente

proporcione. Por otro lado, ingresar al mercado de provincias, el medio para llegar a este público será a través de redes sociales y participando en las ferias más representativas de las diferentes ciudades.

5.5 Plan de Ventas y Proyección de la Demanda

Para la proyección de demanda, realizamos las estimaciones necesarias para hacer el cálculo de las ventas para los años del 2017, 2018 y 2019.

Tabla de precios por cada año:

Año	Precio S/.
2017	15.00
2018	15.00
2019	15.00

Tabla 2 Proyección de ingresos para el primer año

FERIAS Y MINIMARKETS	PARTICIPACIÓN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
SURQUILLO	15%											16,875	16,875	33,750
LOS OLIVOS	15%											16,875	16,875	33,750
MIRAFLORES	15%						15,750	15,750	15,750	15,750	15,750	16,875	16,875	112,500
CALLAO	15%	16,875	16,875	16,875	16,875	18,562.50	15,750	15,750	15,750	15,750	15,750	16,875	16,875	198,562.50
FACEBOOK	15%	16,875	16,875	16,875	16,875	18,562.50	19,687.5	19,687.5	19,687.5	19,687.5	19,687.5	16,875	16,875	218,250
MADRE NATURA	15%					18,562.50	15,750	15,750	15,750	15,750	15,750	16,875	16,875	131,062.50
PUNTO ORGANICO	10%					6,187.50	11,812.5	11,812.5	11,812.5	11,812.5	11,812.5	16,875	16,875	99,000
TOTAL		33,750	33,750	33,750	33,750	61,875	78,750	78,750	78,750	78,750	78,750	118,125	118,125	826,875
MERCADO		2,250	2,250	2,250	2,250	4,125	5,250	5,250	5,250	5,250	5,250	7,5000	7,500	54,375

Tabla 3 Proyección de ingresos para los primeros tres años

FERIAS Y MINIMARKETS	PARTICIPACIÓN	2017	2018	2019
BIOFERIA SURQUILLO	15%	33,750	41,502.55	45,652.81
BIOFERIA LOS OLIVOS	15%	33,750	41,502.55	45,652.81
BIOFERIA MIRAFLORES	15%	112,500	138,341.84	152,176.02
BIOFERIA CALLAO	15%	198,562.50	244,173.34	268,590.68
FACEBOOK	15%	218,250.00	268,383.16	295,221.48
MADRE NATURA	15%	131,062.50	161,168.24	177,285.06
PUNTO ORGANICO	10%	99,000	121,740.82	133,914.90
TOTAL		826,875	1,018,830.50	1,120,512.75

MERCADO	54,375	59,813	65,794
---------	--------	--------	--------

5.6 Presupuesto de Marketing

Para determinar el presupuesto de marketing decidimos enfocarnos en hacer publicidad por Facebook, crear una landing Page y también incluimos el gasto por participar en las ferias artesanales de los distritos seleccionados.

Presupuesto mensual:

FERIAS	Mensual
BIOFERIA SURQUILLO	1,200.00
BIOFERIA LOS OLIVOS	1,200.00
BIOFERIA DE MIRAFLORES	1,200.00
BIOFERIA CALLAO	1,200.00
MADRE NATURA	1,200.00
PUNTO ORGÁNICO	1,200.00
TOTAL	7,200.00
OTROS GASTOS	Mensual
PUBLICIDAD EN FACEBOOK	112.96
MANTENIMIENTO DE WEB	56.48
TOTAL	169.44

Presupuesto anual:

FERIAS	Anual
BIOFERIA SURQUILLO	2,400.00
BIOFERIA LOS OLIVOS	2,400.00
BIOFERIA DE MIRAFLORES	8,400.00
BIOFERIA CALLAO	14,400.00
MADRE NATURA	9,600.00
PUNTO ORGÁNICO	9,600.00
TOTAL	46,800.00
OTROS GASTOS	Anual
PUBLICIDAD EN FACEBOOK	1,356.00
MANTENIMIENTO DE WEB	677.76
TOTAL	2,033.00

Capítulo 6 – Plan de Operaciones

6.1 Políticas Operaciones

Nuestra gestión de nivel de servicio y objetivos dirigidos a un entorno saludable y con alta calidad.

Lo que ofrece:

- Disfrutar de una salsa de aceituna elaborada a base de una receta casera.
- Producto elaborado sin preservantes ni saborizantes.

Para esto contamos con un recetario con medidas y tiempos de cocción exactos de elaboración, y que van de acuerdo a nuestra producción mensual.

Tenemos los proveedores adecuados que nos suministran los ingredientes sin retrasos y frescos. Contamos con el personal para el proceso de envasado según el pedido o lo que tenemos planeado vender.

La distribución de los productos se hará según un cronograma generado de forma diaria.

Se hará también un cronograma para el recojo de los productos que no fueron vendidos y que han caducado.

Manejo de coberturas de nuestro producto.

6.1.1 Calidad

En Ingá elaboraremos la mejor crema de aceitunas de preparación casera lista para comer y untar en cualquier ocasión que el consumidor lo requiera. Para ello, a continuación, se plantean las siguientes políticas de calidad para nuestro producto:

- Cumplir puntualmente con los tiempos de entrega de nuestros productos.
- Seleccionar proveedores que cumplan con los estándares de calidad en la comercialización de sus materias primas para la elaboración de nuestro producto terminado.
- Medir a través de encuestas la satisfacción de nuestros clientes de acuerdo a los productos brindados.
- Capacitar, entrenar y evaluar de manera anual al personal involucrado en el desarrollo de nuestros procesos.

- Las materias primas que se utilicen serán seleccionadas y clasificadas para buena elaboración de nuestros productos finales.
 - Las materias primas son: aceitunas botija, mayonesa, queso, aceite de olivo.
 - Se adquirirán en supermercados.
- Se tendrá elaborado una receta con las medidas y proporciones adecuadas para cada ingrediente añadido al producto, para asegurar el mismo sabor en todas las cremas.
- Por otro lado, en las ferias artesanales también haremos un servicio de posventa y posicionamiento, para llegar a ser los productores principales de estas cremas en dichas ferias.

6.1.2 Procesos

A continuación, mencionaremos los procesos que generarán valor, de tal manera que se ejecuten de manera más óptima posible para el beneficio de nuestros clientes.

Proceso de gestión de compra y almacenamiento:

- Este proceso inicia con la cotización de los productos, luego se procede a comprar los productos con los precios que van acorde al presupuesto mensual.
- Después de comprar los productos se procede a almacenarlos en lugares frescos para que se conserven o en su defecto según sea el caso se refrigeran.
- Luego se toma un inventario de los productos para llevar un control.

Proceso de preparación, empaquetado y despacho:

- En el proceso de preparación se inicia con el deshuesado de las aceitunas, así como el lavado de todos los ingredientes.
- Luego, la cocinera se encarga de mezclar los ingredientes según el recetario elaborado para la preparación de las cremas.
- Luego, se hace la prueba del sabor para saber si ésta cumple los estándares con las que se debe preparar el producto.
- Luego de la elaboración se procede al empaquetado de nuestros productos en sus envases y cajas.

- En lo que respecta al despacho inicialmente se coordina con el área de producción cuantos productos serán despachados y cuantos quedarán en stock.
- Se hace el envío según las órdenes de compra que nos han solicitado.

Proceso de venta:

Este proceso consta de dos partes:

- Una por promoción a través de redes sociales, que consiste en la promoción de nuestros productos a través de Facebook; se recibe el pedido y se genera la orden de compra que se envía al área de producción.
- El otro tipo de venta es a través de la colocación de nuestros productos en las ferias y tiendas de productos naturales. Para las ferias se lleva dos cajas diarias que constan de 100 envases, estas según el requerimiento del cliente son vendidas. Para las tiendas estas se dejan y se conserva un stock mensual de 100 envases mensuales por cada tienda.

Tabla 4: Actividades Pre operativas

ACTIVIDADES	Mes 5	Mes 4	Mes 3	Mes 2	Mes 1
Búsqueda de proveedores	X	X	X	X	X
Búsqueda de alianzas		X	X	X	X
Búsqueda de local		X	X	X	X
Compra de equipos			X	X	X
Trámites Municipales				X	X
Implementación del Local				X	X
Búsqueda de personal				X	X

6.1.3 Planificación

- La producción de las cremas puede ser hasta de 250 envases diarios, completando el mes con un total de 7,500 envases.

- La materia prima que usaremos para la producción de nuestras cremas deberá ser del día, ya que para obtener una mejor textura y sabor de la crema los insumos deben ser frescos.
- La capacitación de nuestro personal se llevará a cabo de manera mensual y se evaluarán posibles cambios de manera anual.
- Los parámetros de control de calidad que hemos fijado para medir la satisfacción de nuestros clientes serán revisados mensualmente, de tal manera que se pueda optimizar la calidad del producto brindado.

6.1.4 Inventarios

Nuestra política de inventarios es mantener un Stock para el mes siguiente de 1000 unidades. La compra de productos (insumos) se basa en nuestra proyección de ventas.

Los productos perecibles se almacenarán en congeladoras.

- Los productos como la mayonesa se tendrán como máximo 1 semana en las refrigeradoras, luego serán descartadas.
- Aceite de olivo se tendrá almacenada en refrigeradoras y el uso será diario, no se dejarán envases abiertos.
- El queso será almacenado máximo hasta 3 semanas, luego será descartado.
- Las aceitunas serán almacenadas con un máximo de 2 semanas luego serán descartadas.

Tabla 5: Inventarios de aceitunas del tipo botija

Gramos utilizados por pote	125												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Potes producidos	3,250	2,250	2,250	2,250	4,125	5,250	5,250	5,250	5,250	5,250	7,500	7,500	55,375

Compra de aceitunas cada 2 semanas (en KG)	203	141	141	141	258	328	328	328	328	328	469	469	3,461
Compra de aceitunas cada 2 semanas (en KG)	203	141	141	141	258	328	328	328	328	328	469	469	3,461

Tabla 6: Inventarios de aceite de olivo

Mililitros utilizados por pote		50											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Potes producidos	3,250	2,250	2,250	2,250	4,125	5,250	5,250	5,250	5,250	5,250	7,500	7,500	55,375
Compra de aceite de olivo cada mes (en LT)	163	113	113	113	206	263	263	263	263	263	375	375	2,769

Tabla 7: Inventarios de queso fresco

Gramos utilizados por pote		50											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
Potes producidos	3.250	2.250	2.250	2.250	4.125	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	7.500	7.500	55.375
Compra de queso fresco cada 1 semana (en KG)	54	38	38	38	69	88	88	88	88	88	125	125	923
Compra de queso fresco cada 2 semana (en KG)	54	38	38	38	69	88	88	88	88	88	125	125	923
Compra de queso fresco cada 3 semana (en KG)	54	38	38	69	88	88	88	88	88	125	125		885
Compra de queso fresco cada 4 semana (en KG)	38	38	38	69	88	88	88	88	88	125	125		869
Total de Kilos	200	150	150	213	313	350	350	350	350	425	500	250	3.600

Tabla 8: Inventarios de mayonesa

Mililitros utilizados por pote		100											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Potes producidos	3,250	2,250	2,250	2,250	4,125	5,250	5,250	5,250	5,250	5,250	7,500	7,500	55,375

Compra de mayonesa cada 1 semana (en LT)	81	56	56	56	103	131	131	131	131	131	188	188	1,384
Compra de mayonesa cada 2 semana (en LT)	81	56	56	56	103	131	131	131	131	131	188	188	1,384
Compra de mayonesa cada 3 semana (en LT)	81	56	56	56	103	131	131	131	131	131	188	188	1,384
Compra de mayonesa cada 4 semana (en LT)	81	56	56	56	103	131	131	131	131	131	188	188	1,384
Total de Kilos	325	225	225	225	413	525	525	525	525	525	750	750	5,538

6.2. Diseño de Instalaciones

6.2.1 Localización de las instalaciones

Ingá estará ubicado en el Distrito de Jesús María. Esta ubicación la elegimos pensando en ubicarnos en una zona que nos permita trasladarnos de manera rápida a distintos distritos y poder hacer el reparto de pedidos en un menor tiempo.

6.2.2 Capacidad de las instalaciones

La oficina tiene una medida aproximada de 80m². Cuenta con una oficina, una sala de reuniones, una zona de producción, almacén y servicios higiénicos.

La oficina tiene un aforo de 4 personas

La sala de reuniones tiene un aforo de hasta 6 personas

La zona de producción tiene un aforo de 4 personas

La zona de almacenaje tiene un aforo de 4 personas

Los servicios higiénicos tienen un aforo de 2 personas

El aforo máximo es de 20 personas

6.2.3 Distribución de las instalaciones

Figura 2: Mapa de distribución de las instalaciones

6.3 Especificaciones Técnicas del Producto/Servicio

Un frasco de crema de aceitunas Ingá contiene 150g, proteínas 0.9g, hidrato de carbono 0.1g, grasa 15.3g, fibra 2.5g, Debe ser consumida antes de los 5 días de su compra, esto se debe a que no contiene preservantes por lo que es un producto natural.

6.4 Planteamiento de la Producción

6.4.1 Gestión de compras y stock

Proceso de gestión de compra y almacenamiento:

- Este proceso inicia con la cotización de los productos, luego se procede a comprar los productos con los precios que van acorde al presupuesto mensual.
- Después de comprar los productos se procede a almacenarlos en lugares frescos para que se conserven o en su defecto según sea el caso se refrigeran.
- Luego se toma un inventario de los productos para llevar un control.

6.4.2 Proveedores

Nuestros proveedores de compra son los siguientes:

- Materia prima (aceituna botija, aceite de olivo, mayonesa y queso)
- Envases Ebartisan: envases y etiquetas; está ubicado en el distrito de San Miguel, la cual queda muy cerca a nuestra oficina.
- Proveedor de aceitunas: El Olivico ubicado en el distrito de Pucusana
- Proveedor de finanzas: Banco de Crédito del Perú (BCP)
- Cabify: transporte motorizado

6.4.3 Inversión en Activos Fijos vinculados al proceso productivo

Tabla 9: Inversión en activos

Activos Fijos	Costo	Vida Útil (años)	Tasa Depreciación	Depreciación anual
Ventas	19,800			3,330
Congeladoras	7,500	10	20%	1,500
Licuada industrial	4,000	10	20%	800
Utensilios de Cocina	2,000	10	20%	400
Anaqueles de acero	4,500	10	10%	450
Mesa de producción	1,800	10	10%	180
Administrativos	14,600			3,273
Software	1,200	10	20%	240
Impresora	850	4	25%	213
Teléfono	1,200	4	25%	300

Mueble de oficina	5,000	10	20%	1,000
Escritorio	1,350	10	20%	270
Computadoras	5,000	4	25%	1,250
TOTAL	34,400			6,603

6.4.4 Estructura de costos de producción y gastos operativos

Costos Fijos y Costos Variables

Gastos operativos:

Tabla 10: Costos fijos

Costos Fijos	Gasto Mensual	Gasto Anual
Alquiler de oficina	S/. 1,500	S/. 18,000
Tercerización de la contabilidad	S/.600	S/. 7,200
Operarios de producción	S/. 2,550	S/. 30,600
Pago página Facebook	S/.112	S/. 1,356
Agua	S/.400	S/. 4,800
Luz	S/.200	S/. 2,400
Paquete Teléfono e Internet	S/.300	S/.720
Teléfonos líneas móviles	S/.240	S/. 5,030
Gastos de oficina	S/.150	S/. 2,350
Totales	S/. 6,052	S/. 72,624

Tabla 11: Costos variables

Costos Variables	Anual
Envases, etiquetas y cajas	83,062.50
Aceitunas del tipo botija	103,828.13
Aceite de olivo	83,062.50
Queso Fresco	43,200.00
Mayonesa	107,981.25
Total	483,787.50

6.4.5 Presupuesto de operaciones

Tabla 12: Proyección de presupuesto costos fijos y variables

Costos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos fijos	72,624.00	74,076.48	75,558.01	77,069.17	78,610.55

Costos					
Variables	483,787.50	493,463.25	503,332.52	513,399.17	523,667.15
TOTAL	556,411.50	567,539.73	578,890.52	590,468.34	602,277.70

6.4.6 Mapa de procesos y PERT

Redes sociales:

Ferias:

Tiendas naturistas:

Capítulo 7 – Estructura Organizacional y de Recursos Humanos

7.1 Objetivos Organizacionales

Nuestros objetivos organizacionales se encuentran enfocados con nuestra misión y visión:

“Ser la empresa líder en la comercialización de salsa de aceitunas y sus derivados a nivel mundial”.

“Crear productos con la mayor calidad, contenido nutricional y el mejor sabor para el paladar de nuestros clientes amantes del sabor natural de las aceitunas”.

- Incrementar las ventas en un 10% anualmente comparado con el año anterior.
- Alcanzar la meta establecida en cuanto a las ventas proyectadas para el primer año.
- Maximizar el valor de los accionistas con la incrementación de las ventas.
- Reducir la merma producida por las ventas que realizamos en las tiendas naturistas y las bioferias.
- Contribuir con el desarrollo del medio ambiente a través del uso de etiquetas biodegradables y los envases reciclables para el consumidor.

7.2 Naturaleza de la organización

Ingá es una micro empresa de capitales privados que contará con 3 colaboradores directos en planilla, entre ellos encontramos al responsable de la administración de la empresa, un asistente administrativo y un responsable del área de producción y calidad.

7.2.1 Organigrama

7.2.2 Diseño de puestos y funciones

DESCRIPCION DEL PUESTO		Fecha: 05/11/2017
NOMBRE DEL PUESTO: ADMINISTRADOR		
Área: Administración Supervisado por: Ninguno	Supervisa Jerárquica y Funcionalmente: Todas las áreas	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:		
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la toma de decisiones y representante legal de la empresa. • Determina las funciones y metas de la empresa corto, mediano y largo plazo. • Evalúa el desempeño del personal • Plantear estrategias comerciales, buscar mantener buenas relaciones con los clientes. • Supervisa el desarrollo operacional de la empresa. • Supervisa el mejoramiento continuo de los procesos de la empresa. • Encargado de la cadena logística de la empresa. • Encargado de la selección y entrevistas de personal • Responsable del pago a trabajadores y proveedores. 		
PERFIL DESEABLE PARA EL PUESTO DE TRABAJO		
FORMACION		
<ul style="list-style-type: none"> • Administración de empresas, economía, contabilidad o ingeniería industrial. • Conocimientos del idioma inglés. • Dominio de paquetes de computación. 		
EXPERIENCIAS Y DESTREZAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 3 años en puestos similares en empresas del rubro. • Conocimientos de computación a nivel avanzado. • Idioma inglés nivel intermedio. 		
NIVEL DE COMPETENCIA		
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección y liderazgo • Alto nivel de comunicación oral y escrita • Orientación a resultados • Planificación y organización • Trabajo en equipo 		

DESCRIPCION DEL PUESTO		Fecha: 05/11/2017
NOMBRE DEL PUESTO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO		
Área: Administración Supervisado por: Administrador	Supervisa Jerárquica y Funcionalmente: Ninguno	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:		
<ul style="list-style-type: none"> • Asiste directamente al Administrador en todas las tareas que el asigne. • Coordina y ejecuta actividades de marketing y ventas. • Controlar el presupuesto asignado para el área. • Responsable de la recepción y entrega de pedidos. • Encargado de elaborar la relación de inventarios. • Encargado del pago de servicios administrativos. • Encargado del pago de impuestos al estado. 		
PERFIL DESEABLE PARA EL PUESTO DE TRABAJO		
FORMACION		
<ul style="list-style-type: none"> • Últimos ciclos o egresado de las carreras de Administración de empresas y/o marketing. • Conocimientos del idioma inglés. • Dominio de paquetes de computación. 		
EXPERIENCIAS Y DESTREZAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 3 años en puestos similares en empresas del rubro. • Conocimientos de computación a nivel avanzado. • Idioma inglés nivel intermedio. 		
NIVEL DE COMPETENCIA		
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección y liderazgo • Alto nivel de comunicación oral y escrita • Orientación a resultados • Planificación y organización • Trabajo en equipo 		

<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión
--

DESCRIPCION DEL PUESTO		Fecha: 05/11/2017
NOMBRE DEL PUESTO: RESPONSABLE DE PRODUCCIÓN Y CALIDAD		
Área: Producción	Supervisa Jerárquica y Funcionalmente:	
Supervisado por: Administrador	Ninguno	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:		
<ul style="list-style-type: none">• Responsable de la preparación de las cremas y envasado del mismo.• Responsable del almacenaje de los productos.• Encargado de recepcionar la materia prima y otros productos para el almacén.• Encargado de cumplir con los estándares de calidad dispuestos por la entidad competente.• Determinar el tiempo de producción para los productos• Optimizar recursos en la producción.		
PERFIL DESEABLE PARA EL PUESTO DE TRABAJO		
FORMACION		
<ul style="list-style-type: none">• Estudiante de gastronomía o carreras afines.• Estudios realizados en gestión de calidad.		
EXPERIENCIAS Y DESTREZAS		
<ul style="list-style-type: none">• Experiencia mínima de 3 años en puestos similares en empresas del rubro.		
NIVEL DE COMPETENCIA		
<ul style="list-style-type: none">• Orientación a resultados• Planificación y organización• Trabajo en equipo• Trabajo bajo presión• Responsable		

7.3 Políticas organizacionales

- El equipo de trabajo debe respetar y cumplir procesos establecidos por la organización.

- Es responsabilidad de todos, cumplir con las leyes, normas o regulaciones aplicables para la empresa.
- Es de suma importancia cuidar la información confidencial de la empresa, esta solo podría ser divulgada bajo la autorización de la gerencia general.
- Los colaboradores que tengan acceso a información confidencial y dejen de laborar en la empresa, deben proteger y mantener su confidencialidad.
- El equipo de trabajo debe estar comprometido con sus funciones, trabajar alineados a los objetivos establecidos y contribuir con el desarrollo y crecimiento de la organización.
- La excelencia es el pilar fundamental de la empresa y por ello es importante mantener una adecuada conducta en el negocio y poder alcanzar una imagen de alto nivel.
- La empresa está comprometida a tener un ambiente de trabajo seguro y es responsabilidad de todos fomentar una cultura de seguridad previniendo riesgos.
- Los colaboradores deben mantener respeto mutuo y promover un clima laboral agradable basado en la confianza, solidaridad, respeto y compromiso.
- Todo el personal debe cuidar y hacer uso adecuado de los bienes de la organización, es responsabilidad de todos velar por el cuidado de estos, los mismos que deben ser utilizados únicamente para intereses de la empresa.

7.4 Gestión Humana

Esta área tiene como objetivo velar por el buen desempeño de los colaboradores, guiar de manera adecuada el desarrollo de todos, orientado en el crecimiento continuo del personal y de la empresa encaminando a todos con el cumplimiento óptimo de los objetivos organizacionales.

7.4.1 Reclutamiento

Para el proceso de reclutamiento se evaluarán los perfiles mencionados en la descripción de los puestos. Esta evaluación la realiza el administrador de la empresa. El postulante debe cumplir con las competencias que exige cada puesto.

El medio por el cual se reclutará personal será a través de publicaciones en la página de Computrabajo y referidos.

Las contrataciones serán de tres meses como período de prueba y según su desempeño se procederá con un cambio de contrato renovable cada seis meses.

7.4.2 Selección, contratación e inducción

La selección se dará a través de una entrevista personal realizada por el administrador de la empresa, una evaluación psicológica y posterior verificación de las referencias laborales y personales.

El postulante debe presentar al momento de ser entrevistado su hoja de vida y DNI. Para ser contratado deberá presentar su hoja de vida documentada, certificado de antecedentes policiales, copia de recibo de luz o agua y carné de sanidad. Posterior a lo mencionado se procede con la respectiva inducción dependiendo el puesto al que califique.

7.4.3 Capacitación, desarrollo y evaluación de desempeño

La capacitación es la parte más importante de este proceso, ya que de esta depende el buen desempeño de todos los colaboradores y por ello es indispensable que todo nuevo ingreso reciba una capacitación oportuna. Esta capacitación se dará de manera periódica, asimismo, se realizará una evaluación de desempeño de manera anual a fin de controlar el desarrollo del personal y reforzar los aspectos débiles de cada colaborador.

La capacitación se realizará en base a nuestra política de calidad ya que somos una Empresa de productos perecederos, las inducciones se realizarán bajo las Normas de Haccp (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control) y al almacenaje PEPS o FIFO (lo primero que entra lo primero que sale) importante para nuestro negocio.

7.4.4 Motivación

La motivación se realizará por medio de incentivos mensuales de un 5% de su sueldo de acuerdo a su desempeño en el trabajo, participando activamente en las ventas, iniciativa, creatividad, puntualidad y productividad.

7.4.5 Sistema de remuneración

La planilla de Ingá cuenta con 3 colaboradores contratados, esta planilla podrá incrementarse según crezca la producción, contratando colaboradores sólo para el área de producción y ventas. Al personal que contratemos se le pagará a través de recibo por honorarios por los primeros 3 meses de prueba luego se evaluará su desempeño y podrá pasar a planilla.

7.5 Estructura de Gastos RRHH

A continuación, se detalla la planilla Ingá y su presupuesto de personal, donde se puede apreciar que a una proyección de 5 años vamos incrementando el sueldo a 3% con respecto al año anterior.

Sueldo bruto	
Administrador	4000
Asistente	1800
Producción	1500

Tabla 13: Gastos de planilla anual en soles

Nombre del puesto	N° trabaj.	Sueldo Mensual	Sueldo Mensual	Gratificaciones	Vacaciones	CTS 1.17%	Sueldo Anual	Essalud - 9%	Total Anual
Administrador	1	4,000	4,000	8,720	4,000	4,680	48,000	4,320	69,720
Asistente administrativo	1	1,800	1,800	3,924	1,800	2,106	21,600	1,944	31,374
Resp. producción y calidad	1	1,500	1,500	3,270	1,500	1,755	18,000	1,620	26,145
Total	3		7,300	15,914	7,300	8,541	87,600	7,884	127,239

Tabla 14: Gastos de planilla por cinco años

ADMINISTRACION	2018	2019	2020	2021	2022
Administrador	69,720	71,114	72,537	73,987	75,467
Asistente administrativo	31,374	32,001	32,642	33,294	33,960

TOTAL 1	101,094	103,116	105,178	107,282	109,427
	2018	2019	2020	2021	2022
Responsable producción y calidad	26,145	26,668	27,201	27,745	28,300
TOTAL 2	26,145	26,668	27,201	27,745	28,300
TOTAL GENERAL	127,239	129,784	132,379	135,027	137,728

Capítulo 8 – Plan Económico - Financiero

8.1 Supuestos

Para nuestra proyección de ventas supusimos lo siguiente:

- Que en los primeros 4 meses venderemos 2250 pots, a partir de mayo nuestras ventas aumentan porque proyectamos una mayor participación de mercado a través de ferias y pedidos por delivery.
- Estimamos también que la única variación en nuestras ventas puede ser por el mayor costo de los insumos por ende un incremento en los precios de los pots.
- Estos supuestos se deben a que tenemos pocos competidores en el mercado y podemos incrementar los precios en relación a la inflación del país.

8.2 Inversión en activos (fijos e intangibles) y depreciación

Tabla 15: Activos fijos y depreciación

Activos Fijos	Costo	Vida Útil (años)	Tasa Depreciación	Depreciación anual
Ventas	19,800			3,330
Congeladoras	7,500	10	20%	1,500
Licuada industrial	4,000	10	20%	800
Utensilios de Cocina	2,000	10	20%	400
Anaqueles de acero	4,500	10	10%	450
Mesa de producción	1,800	10	10%	180
Administrativos	14,600			3,273
Software	1,200	10	20%	240
Impresora	850	4	25%	213
Teléfono	1,200	4	25%	300
Mueble de oficina	5,000	10	20%	1,000
Escritorio	1,350	10	20%	270
Computadoras	5,000	4	25%	1,250
TOTAL	34,400			6,603

8.3 Proyección de ventas

Tabla 16: Proyección de ventas mensual

FERIAS Y MINIMARKETS	PARTICIPACIÓN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
SURQUILLO	15%											16,875	16,875	33,750
LOS OLIVOS	15%											16,875	16,875	33,750
MIRAFLORES	15%						15,750	15,750	15,750	15,750	15,750	16,875	16,875	112,500
CALLAO	15%	16,875	16,875	16,875	16,875	18,562.50	15,750	15,750	15,750	15,750	15,750	16,875	16,875	198,562.50
FACEBOOK	15%	16,875	16,875	16,875	16,875	18,562.50	19,687.5	19,687.5	19,687.5	19,687.5	19,687.5	16,875	16,875	218,250
MADRE NATURA	15%					18,562.50	15,750	15,750	15,750	15,750	15,750	16,875	16,875	131,062.50
PUNTO ORGANICO	10%					6,187.50	11,812.5	11,812.5	11,812.5	11,812.5	11,812.5	16,875	16,875	99,000
TOTAL		33,750	33,750	33,750	33,750	61,875	78,750	78,750	78,750	78,750	78,750	118,125	118,125	826,875
MERCADO		2,250	2,250	2,250	2,250	4,125	5,250	5,250	5,250	5,250	5,250	7,5000	7,500	54,375

Tabla 17: Proyección de ventas anual

FERIAS Y MINIMARKETS	PARTICIPACIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
BIOFERIA SURQUILLO	4%	33,750.00	41,502.55	45,652.81	50,218.09	55,239.90
BIOFERIA LOS OLIVOS	4%	33,750.00	41,502.55	45,652.81	50,218.09	55,239.90
BIOFERIA MIRAFLORES	14%	112,500.00	138,341.84	152,176.02	167,393.62	184,132.98
BIOFERIA CALLAO	24%	198,562.50	244,173.34	268,590.68	295,449.74	324,994.72
FACEBOOK	26%	218,250.00	268,383.16	295,221.48	324,743.63	357,217.99
	16%	131,062.50	161,168.24	177,285.06	195,013.57	214,514.93
MADRE NATURA						
PUNTO ORGANICO	12%	99,000.00	121,740.82	133,914.90	147,306.39	162,037.03
TOTAL		826,875.00	1,018,830.50	1,120,512.75	1,232,363.13	1,355,398.44
MERCADO		54,375	59,813	65,794	72,373	79,610

8.4 Cálculo del capital de trabajo

El capital de trabajo neto disponible es 37,112 nuevos soles.

Tabla 18: Inversión en Capital de Trabajo (Método de Déficit Acumulado de Caja)
importes en soles

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------	--------	--------

Saldo Inicial de Caja	0	(11,090)	(20,513)	(28,550)	(37,112)	(36,175)	(26,636)	(16,224)	(5,811)	4,002	13,605	41,328
Ingresos	30,375	33,750	33,750	33,750	59,063	77,063	78,750	78,750	78,750	78,750	114,188	118,125
Egresos	(41,465)	(43,174)	(41,787)	(42,312)	(58,125)	(67,524)	(68,337)	(68,337)	(68,937)	(69,147)	(86,465)	(85,390)
Saldo Final	(11,090)	(20,513)	(28,550)	(37,112)	(36,175)	(26,636)	(16,224)	(5,811)	4,002	13,605	41,328	74,063
Máximo Déficit Mensual Acumul.	(37,112)											
Inversión en Capital de Trabajo	(37,112)											

8.5 Estructura de financiamiento

El proyecto será financiado por inversionistas interesados en nuestro proyecto. A continuación, se detallará la financiación:

Tabla 19: Estructura de financiamiento

INVERSION PROPIA Y EXTERNA					
Fuente	Inversión (%)	Monto (miles)	Costo	impuesto	WACC
Capital propio	65%	92,927	12.00%		7.80%
Inversionista A	35%	50,000	5.42%		1.90%
Total	100%	142,927			9.70%

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

Los Estados Financieros de INGA SAC se mostrarán a continuación:

Tabla 20: Estado de situación financiera año 1

INGA S.A.C.	
Expresado en nuevos soles	
Activos	
Activos Corrientes	
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	144,562
Cuentas por cobrar comerciales por cobrar	11,813
Inventarios	68,213
Total, Activos Corrientes	224,587

Activos No Corrientes	
Propiedades, Planta y Equipo (neto)	27,798
Total Activos No Corrientes	27,798
TOTAL, DE ACTIVOS	252,385
Pasivos y Patrimonio	
Pasivos Corrientes	
Obligaciones financieras	
Cuentas por Pagar Comerciales	18,518
Otras Cuentas por Pagar	1,606
Tributos por pagar	42,567
Provisión por Beneficios a los Empleados	8,724
Total, Pasivos Corrientes	71,415
Pasivos No Corrientes	
Obligaciones Financieras	-
Total, Pasivos No Corrientes	-
Total, Pasivos	71,415
Patrimonio	
Capital Emitido	71,512
Resultados Acumulados	109,458
Total, Patrimonio	180,970
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	252,385

Tabla 21: Estado de resultados

INGA S.A.C.	
En nuevos soles	
Ventas	826,875
Costo de Ventas	-415,575
Utilidad bruta	411,300
Gastos de Venta	-133,361
Gastos de personal	-26,145
Gastos de marketing	-48,833
Otros Gastos	-12,180
Gastos de transporte	-39,600
Depreciación	-6,603
Gastos Administrativos	-125,914
Gastos de personal	-101,094
Gastos servicios tercerizados	-10,800

Otros Gastos	-14,020
Utilidad operativa	152,025
Ingresos Financieros	
Gastos Financieros	
Resultado antes de Impuesto a las Ganancias	152,025
Impuesto a la renta	-42,567
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	109,458
	13%

Tabla 22: Flujo de caja

FLUJO DE CAJA					
	2018	2019	2020	2021	2022
Saldo Inicial		144,562.24	380,972.31	699,117.49	1,107,953.51
INGRESOS					
Ventas al contado	815,062.50	916,947.45	1,008,461.48	1,109,126.81	1,219,858.59
Total Ingresos	815,062.50	916,947.45	1,008,461.48	1,109,126.81	1,219,858.59
EGRESOS					
Compra Insumos	434,958.81	444,116.93	452,999.26	462,059.25	471,300.43
Pago planilla	116,909.50	116,909.50	116,909.50	116,909.50	116,909.50
Pago publicidad	43,949.95	44,828.95	45,725.53	46,640.04	47,572.84
Compra activos fijos		-	-	-	-
Pago proveedores	45,360.00	45,360.00	45,360.00	45,360.00	45,360.00
Pago de alquiler	16,200.00	16,200.00	16,200.00	16,200.00	16,200.00
Pago de Servicios Públicos	6,687.00	6,687.00	6,687.00	6,687.00	6,687.00
Mantenimiento local	4,320.00	4,320.00	4,320.00	4,320.00	4,320.00
Pago Gastos Administrativos	2,115.00	2,115.00	2,115.00	2,115.00	2,115.00
Total Egresos	670,500.26	680,537.38	690,316.29	700,290.79	710,464.78
Flujo de Caja	144,562.24	380,972.31	699,117.49	1,107,953.51	1,617,347.33

8.7 Flujo Financiero

Tabla 23: Flujo de caja escenario normal en soles

	Año 0	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos		826,875	1,018,831	1,120,513	1,232,363	1,355,398
Costos Variables		-415,575	-423,887	-432,364	-441,012	-449,832
Costos Fijos Administración y Ventas		-252,672	-257,726	-262,880	-268,138	-273,501
Depreciación		-6,603	-6,603	-6,603	-6,603	-6,603
Útil. Oper. o Utilidad antes de int e imp (EBIT)		152,025	330,616	418,666	516,611	625,464
Impuesto a la renta (-)		-42,567	-92,572	-117,226	-144,651	-175,130
Depreciación (+)		6,603	6,603	6,603	6,603	6,603
Flujo de Caja Operativo (FEO)	-	116,061	244,646	308,042	378,563	456,936
Activo fijo	-34,400			-		34,400
Capital de trabajo	-37,112					37,112
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD	-71,512	116,061	244,646	308,042	378,563	528,449
Préstamo obtenido	50,000					
Amortización de la deuda			-50,000			
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	50,000	0	-50,000	0	0	0
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA	-21,512	116,061	194,646	308,042	378,563	528,449

8.8 Tasa de descuento accionistas y wacc

Tabla 24: WACC

INVERSION PROPIA Y EXTERNA					
Fuente	Inversión (%)	Monto (miles)	Costo	impuesto	WACC
Capital propio	65%	92,927	12.00%		7.80%
Inversionista A	35%	50,000	5.42%		1.90%
Total	100%	142,927			9.70%

Datos:	Valor	Descripción
rf	0.0258	Long term rate treasury us Bonds (>10years) as per 21/11/2017
β_u	0.67	beta unleveraged (household products)
β_l	0.86	beta leveraged
Rm	0.0456	Z
Riesgo país	0.0114	
COK	5.42%	

8.9 Indicadores de rentabilidad

Tabla 25: Indicadores de rentabilidad

VPN(FCLD) con WACC	1,064,983.16	WACC	9.70%
IR con WACC	15.89		
VPN(FCNI) con COK	1,238,888.10	COK	5.42%
IR con COK	18.32		

8.10 Análisis de riesgo

Tabla 26: Análisis de sensibilidad multidimensional

VARIABLES ENTRADA	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
PRECIOS	-20%	0%	10%
DEMANDA	-20%	0%	10%
COSTO VARIABLE	-20%	0%	10%

8.10.1 Análisis por escenarios (por variables)

Tabla 27: Análisis por escenarios

VARIABLES DE SALIDA			
VANE	S/. 1,186,665	S/. 1,238,888	S/. 1,262,623
TIRE	17.59	18.32	18.66

ESCENARIOS PROBABILIDADES	15%	60%	25%
VAN ECONOMICO ESPERADO	S/. 1,236,988.39		

8.10.2 Análisis de punto de equilibrio

Tabla 28: Punto de equilibrio

	2018	2019	2020	2021	2022
Saldo Inicial		144,562.24	380,972.31	699,117.49	1,107,953.51
INGRESOS					
Ventas al contado	815,062.50	916,947.45	1,008,461.48	1,109,126.81	1,219,858.59
Unidades vendidas	54,375	59,813	65,794	72,373	79,610
Total Ingresos	815,062.50	916,947.45	1,008,461.48	1,109,126.81	1,219,858.59
Total de ingresos por unidad	14.99	15.33	15.33	15.33	15.32
EGRESOS					
Compra Insumos	528,737.48	691,256.67	906,522.30	1,180,797.44	1,520,486.41
Pago planilla	142,115.60	183,336.44	238,808.75	310,094.05	398,912.77
Pago publicidad	53,425.72	69,800.92	91,551.28	119,264.18	153,586.73
Compra activos fijos	-	-	-	-	-
Pago proveedores	55,139.78	71,133.15	92,655.98	120,314.14	154,775.13
Pago de alquiler	19,692.78	25,404.70	33,091.42	42,969.34	55,276.83
Pago de Servicios Públicos	8,128.74	10,486.49	13,659.40	17,736.79	22,817.05
Mantenimiento local	5,251.41	6,774.59	8,824.38	11,458.49	14,740.49
Pago Gastos Administrativos	2,571.00	3,316.72	4,320.27	5,609.89	7,216.70
Total Egresos	815,062.50	1,061,509.69	1,389,433.78	1,808,244.30	2,327,812.11
Flujo de Caja	-	-	-	-	-

8.10.3 Principales riesgos del proyecto (cualitativos)

- La empresa posee un riesgo de ventas en las ferias, ya que estas tienen unas barreras de entrada muy específicas y puede que se lleve más del tiempo en poder ingresar a cada una de ellas.
- Nuestro personal sea insuficiente para producir 7500 potes mensuales.

- Actualmente no tiene competencia, una posible aparición de un competidor puede afectar las ventas de la empresa, sin embargo, este es un riesgo que toda empresa debe asumir.
- La cosecha de aceitunas puede bajar y por ende el costo del mismo subir, esto afectaría directamente en las ventas ya que la aceituna es el ingrediente fundamental para la preparación de las cremas.

9. Conclusiones

- El segmento de mercado serán personas mayores de 25 años de niveles socioeconómicos A y B, que sean residentes en Lima Metropolitana y Callao, así también serán personas que opten por el consumo de productos saludables.
- Satisfacer una necesidad no atendida y no percibida por el consumidor, como la preparación de crema de aceituna lista para untar en cualquier momento del día, como por ejemplo reuniones o en la comida que el consumidor prefiera.
- El modelo de negocio utilizado será a través de las redes sociales como Facebook y Whatsapp, se espera que al décimo primer mes participemos en todas las principales bioferias de Lima y Callao, así como también en los principales centros naturistas.
- Debido a las encuestas y ventas realizadas de la crema de aceituna con sabor casero, éste es un producto que el público aceptará con facilidad, ya que hoy en día el peruano cuida mucho de su salud como la de su familia adquiriendo productos saludables. Además, en la prueba piloto llegamos a la conclusión que el producto será aceptado y de satisfacción de los consumidores.
- Para iniciar el negocio se necesita un capital de S/71,512, de los cuales S/50,000 serán aportación de un inversionista y S/. 21,512 de los socios.
- En los escenarios normales optimista y pesimista el proyecto sería rentable, así que, considerando las probabilidades de ocurrencia de cada escenario, el VAN económico esperado es positivo; por lo tanto, el proyecto es viable.

10. Conclusiones individuales

- Se definió ingresar al régimen MYPE tributario, para poder acogernos al IGV justo puesto en vigencia recién en el año 2017.
- Se acordó otorgar facturas o boletas dependiendo de cuál sea el caso de nuestro cliente.
- Se deben implementar políticas contables en la empresa para la entrega de los bienes, en este caso guías de remisión para el control de los inventarios y para la entrega de los pedidos. Políticas para el KARDEX de la empresa.

Bibliografía

(<http://elcomercio.pe/economia/fmi-ajusta-baja-proyeccion-crecimiento-peru-2017-426175>)

(Gestión, IPE: ¿Cuánto crecerá la economía peruana y qué sector impulsará el crecimiento este año? , 2017)

(Gestión, Las cifras de Facebook en Perú: ¿cómo y cuántos somos en la famosa red social? , 2016)

(Gestión, Lima Orgánica: "el mercado de comida saludable ha evolucionado favorablemente por la demanda del público" , 2017)

<http://www.hisocial.com/esp/blog/cuanto-cuesta-anunciarse-en-facebook>

<https://donweb.com/es-pe/promocion-paginas->

[web?ad_campaign=856164392&ad_content=217830249038&pcprovider=google&gclid=Cj0KCQjwi97NBRD1ARIsAPXVWWBBZ4NaxZpptXLZhEM2gaMTN3EXpCcFvIFigFuWGFI_LmyvguaVkr1gaAtWcEALw_wcB](https://donweb.com/es-pe/promocion-paginas-web?ad_campaign=856164392&ad_content=217830249038&pcprovider=google&gclid=Cj0KCQjwi97NBRD1ARIsAPXVWWBBZ4NaxZpptXLZhEM2gaMTN3EXpCcFvIFigFuWGFI_LmyvguaVkr1gaAtWcEALw_wcB)

<https://www.forosperu.net/temas/cuanto-cuesta-el-alquiler-de-un-stand-o-local-en-mall.75693/>

<http://www.agroinformacion.com/las-aceitunas-mesa-engancha-consumo-mundial-aumenta-182-desde-1990-segun-coi/> (Agro Información, 2017)