UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTABILIDAD

GREEN SMOOTHIE

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el Grado de Bachiller en Contabilidad

AUTOR(ES)

Maluquish Hoyos, María Ely (0000-0002-1587-2798)

Gasco Fuentes, Sayda Yvette (0000-0003-0390-6767)

Ugarte Cuneo, Karina Gisella (0000-0003-3637-3661)

Tapia Luque, Luis (0000-0002-7425-0737)

ASESOR:

Vizcarra Bermúdez, José Antonio (0000-0001-8018-0328)

Lima, 19 de febrero de 2018

Este proyecto empresarial está dirigido a Dios por guiarnos en todo momento, a nuestros familiares por su apoyo incondicional, a nuestro profesor y amigos que han contribuido con sus conocimientos sin pedir nada a cambio para que se lleve a cabo el desarrollo de este proyecto con éxito.

Resumen Ejecutivo

La presente investigación sustenta la viabilidad del Proyecto Empresarial Green Smoothie que ha identificado un atractivo modelo de negocio basado en la elaboración y comercialización de jugos batidos denominados Smoothies, los cuáles constan de frutas, verduras, hielo y sus complementos, tales como: yogurt griego, leche de almendras, entre otros. Las combinaciones fueron elaboradas de acuerdo a las preferencias del consumidor peruano y validadas por un nutricionista especializado.

De acuerdo a la tendencia actual, en Green Smoothie nos preocupamos por el bienestar, la comida sana, la valorización de las propiedades del consumo de frutas y vegetales; pensando además en nuestro mercado operativo, el distrito de San Isidro en donde podemos ubicar a ejecutivos, empleados y vecinos del distrito quienes muestran interés en nuestro producto por lo recabado en los estudios previos realizados.

Nuestra propuesta es innovadora y por las propiedades nutritivas que presenta es capaz de reemplazar un almuerzo de comida rápida quienes se veían obligados a consumir nuestro público objetivo por la falta de opciones como la nuestra, hoy en día Green Smoothie ofrece bienestar.

Se tiene previsto que el consumo promedio por persona será de 1.5 batidos semanales, lo que representa al mes 7100 Smoothies promedio al mes durante el primer año con una participación inicial del 6% y un incremento en ventas en el orden del 10% anual.

Finalmente podemos decir que nuestro proyecto es viable en términos financieros obteniendo una VAN de 232,122 y un TIR de 118%.

Palabras clave: Green Smoothie, alimentación saludable, nutrición, calidad, rentabilidad.

Executive Summary

The present research supports the viability of the Green Smoothie Business Project that has identified an attractive business model based on the preparation and commercialization of smoothies called Smoothies, which consist of fruits, vegetables, ice and its complements, such as: Greek yogurt, almond milk, among others. The combinations were elaborated according to the preferences of the Peruvian consumer and validated by a specialized nutritionist.

According to the current trend, in Green Smoothie we care about the well-being, the healthy food, the valorization of the properties of the consumption of fruits and vegetables; also thinking in our operating market, the district of San Isidro where we can locate executives, employees and residents of the district who show interest in our product for what was collected in previous studies.

Our proposal is innovative and because of the nutritional properties it presents, it is capable of replacing a fast food lunch, which was forced to consume our target audience due to the lack of options like ours, nowadays Green Smoothie offers well-being.

It is expected that the average consumption per person will be 1.5 shakes per week, which represents the month 7100 Smoothies average per month during the first year with an initial share of 6% and an increase in sales in the order of 10% per year.

Finally, we can say that our project is viable in financial terms obtaining a NPV of 232,122 and a TIR of the 118%

Key words: Green Smoothie, Healthy eating, nutritious, quality, profitability.

Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo.....	3
Executive Summary	4
Tabla de Contenido	5
Índice de Cuadros.....	9
Índice de Figuras	13
Introducción	15
Capítulo 1: Aspecto Generales del Negocio	17
1.1 Idea / Nombre del Negocio	17
1.2 Descripción del Producto/Servicio a Ofrecer	17
1.3 Equipo de Trabajo	19
Capítulo 2: Planeamiento Estratégico	21
2.1 Análisis Externo	21
2.1.1 Análisis PESTEL.....	21
2.2 Análisis Interno.	28
2.2.1 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	28
2.2.2 Análisis FODA.....	31
2.3 Visión	33
2.4 Misión.....	33
2.5 Estrategias Genéricas	33
2.6 Objetivos Estratégicos.....	33
Capítulo 3: Investigación / Validación de Mercado.....	34
3.1 Diseño metodológico de la investigación / Metodología de Validación de Hipótesis.....	34
3.1.1 Diseño Metodológico de la Investigación	34
3.1.2 Metodología de Validación de Hipótesis	38
3.2 Resultados de la investigación	40
3.3 Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones	48
Capítulo 4: Plan de Marketing	49
4.1 Planteamiento de objetivos de marketing.....	49
4.1.1 Objetivos Corto Plazo	49
4.1.2 Objetivos Mediano Plazo.	49

4.1.3	Objetivos Largo Plazo	50
4.2	Estrategias de marketing	50
4.2.1	Segmentación	50
4.2.2	Posicionamiento	53
4.3	Mercado objetivo.....	55
4.3.1	Tamaño de mercado	55
4.3.2	Tamaño de mercado disponible.....	55
4.3.3	Tamaño de mercado operativo (target)	58
4.3.4	Potencial de crecimiento del mercado.....	59
4.4	Desarrollo y estrategia del marketing mix	59
4.4.1	Estrategia de producto / servicio	59
4.4.2	Diseño de producto/ servicio.....	61
4.4.3	Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado).....	67
4.4.4	Estrategia comunicacional.....	69
4.4.5	Estrategia de distribución	73
4.5	Plan de Ventas y Proyección de la Demanda	75
4.6	Presupuesto de Marketing	80
Capítulo 5:	Plan de Operaciones	81
5.1	Políticas Organizaciones	81
5.1.1	Calidad	81
5.1.2	Procesos.....	82
5.1.3	Planificación.....	83
5.1.4	Inventarios	85
5.2	Diseño de Instalaciones	87
5.2.1	Localización de las instalaciones	87
5.2.2	Capacidad de las instalaciones	89
5.2.3	Distribución de las instalaciones	90
5.3	Especificaciones Técnicas del Producto / servicio.....	91
5.4	Mapa de Procesos y PERT	104
5.4.1	Mapa de Proceso operativo	104
5.4.2	PERT	106
5.5	Planeamiento de la Producción	107
5.5.1	Gestión de compras y stock.....	107
5.5.2	Gestión de la calidad	112

5.5.3	Gestión de los proveedores	114
5.6	Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo.....	115
5.7	Estructura de costos de producción y gastos operativos.	117
Capítulo 6:	Estructura organizacional y recursos humanos	121
6.1	Objetivos Organizacionales.....	121
6.2	Naturaleza de la Organización	122
6.2.1	Organigrama.....	122
6.2.2	Diseño de Puestos y Funciones	125
6.3	Políticas Organizacionales	135
6.4	Gestión Humana.....	138
6.4.1	Reclutamiento.....	138
6.4.2	Selección, contratación e inducción	139
6.4.3	Capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño.....	141
6.4.4	Motivación	142
6.4.5	Sistema de remuneración	143
6.5	Estructura de gastos de RRHH.....	144
Capítulo 7:	Plan Económico - Financiero	148
7.1	Supuestos.....	148
7.2	Inversión en activos (fijos e intangibles) y depreciación	148
7.3	Proyección de ventas	150
7.4	Cálculo del capital de trabajo	151
7.5	Estructura de financiamiento: Tradicional y no tradicional	152
7.5.1	Financiamiento tradicional.....	152
7.5.2	Financiamiento no tradicional.....	153
7.6	Estados Financieros (Balance General, Estado de GGPP, Flujo de Caja)	154
7.6.1	Estado de Situación Financiera	154
7.6.2	Estado de resultados	155
7.6.3	Flujo de Caja	156
7.6.4	El Flujo de caja Libre y del Accionista	157
7.7	Flujo Financiero	158
7.8	Tasa de descuento accionistas y wacc.....	160
7.9	Indicadores de rentabilidad	160
7.9.1	Flujo de Caja libre	160
7.10	Análisis de riesgo	161

7.10.1	Análisis de sensibilidad	161
7.10.2	Análisis por escenarios (por variables)	165
8.10.3	Análisis de punto de equilibrio.....	165
8.10.4	Principales riesgos del proyecto (cualitativos).....	167
Conclusiones		169
Conclusiones: Contabilidad – Soluciones Integrales		171
Bibliografía.....		173
Anexos.....		175

Índice de Cuadros

Cuadro 1.	Población y Manzanas (unidades).....	25
Cuadro 2.	PBI por sectores económicos (Variaciones porcentuales reales)	27
Cuadro 3.	Variables y características	29
Cuadro 4.	FODA estratégico.....	32
Cuadro 5.	Participación de Mercado de Green Smoothie	50
Cuadro 6.	Tamaño de mercado	55
Cuadro 7.	Mercado disponible	56
Cuadro 8.	Distribución de niveles por zona APEIM 2017 - Lima Metropolitana.....	57
Cuadro 9.	Distribución de hogares según NSE 2017 - Lima Metropolitana	57
Cuadro 10.	Ingresos y Gastos según NSE 2017 – Lima Metropolitana	58
Cuadro 11.	Mercado Operativo.....	59
Cuadro 12.	Mercado Operativo 2019-2023	59
Cuadro 13.	Lista de precios de Smoothies	68
Cuadro 14.	Promedio de precios de smoothies	68
Cuadro 15.	Principales indicadores macroeconómicos.....	69
Cuadro 16.	Presupuesto mensual de Marketing.....	70
Cuadro 17.	Gantt – Plan de MKT	71
Cuadro 18.	Consumo por persona.....	75
Cuadro 19.	Participación de mercado	76
Cuadro 20.	Pronóstico de ventas.....	76
Cuadro 21.	Ventas diarias	76
Cuadro 22.	Participación en ventas y precios según tipo de smoothie	77
Cuadro 23.	Venta de Smoothies por unidades de batidos	77
Cuadro 24.	Venta de Smoothies mensual en soles.....	77
Cuadro 25.	Precios por tipo Smoothie	78
Cuadro 26.	Ventas en unidades.....	78
Cuadro 27.	Ventas en soles	78
Cuadro 28.	Participación en ventas según tipo de Smoothie	79
Cuadro 29.	Presupuesto de marketing.....	80
Cuadro 30.	Presupuesto Mensual de Marketing	80
Cuadro 31.	Gantt de Plan de Marketing.....	80

Cuadro 32.	Indicador de calidad medida y cuantificación.....	82
Cuadro 33.	Diagrama de Gantt – Pre Operativa Smoothie.....	84
Cuadro 34.	Diagrama de Gantt - Operativa	85
Cuadro 35.	Inventarios	86
Cuadro 36.	Ranking de Factores	89
Cuadro 37.	Diagrama de PERT.....	106
Cuadro 38.	Tabla de venta diaria por tipo de smoothie	108
Cuadro 39.	Smoothie 1: La Ligerita 16 onz.....	108
Cuadro 40.	Smoothie 2: La Poderosa 16 onz.....	108
Cuadro 41.	Smoothie 3: Purificante 16 onz	109
Cuadro 42.	Smoothie 4: Recárgate 16 onz.....	109
Cuadro 43.	Smoothie 5: Roja de envidia 16 onz.....	109
Cuadro 44.	Smoothie 6: El defensor 16 onz	110
Cuadro 45.	Smoothie 7: El veloz16 onz	110
Cuadro 46.	Smoothie 8: El bajito 16 onz	110
Cuadro 47.	Costo mensual y anual.....	111
Cuadro 48.	Tabla de materiales despacho.....	111
Cuadro 49.	Material final	112
Cuadro 50.	Proceso	113
Cuadro 51.	Indicadores de calidad	114
Cuadro 52.	Inversiones en equipos de producción	115
Cuadro 53.	Inversiones en mobiliario de Producción	116
Cuadro 54.	Equipos de Administración y Ventas	116
Cuadro 55.	Mobiliario de Administración y Ventas	117
Cuadro 56.	Insumos: Frutas y verduras.	117
Cuadro 57.	Costos de Producción	118
Cuadro 58.	Insumos: Abarrotes	118
Cuadro 59.	Costos de Producción mensual.....	118
Cuadro 60.	Gastos Operativos	119
Cuadro 61.	Gastos Operativos (conforman administración y ventas)	119
Cuadro 62.	Tasa crecimiento anual de ventas	119
Cuadro 63.	Costos de producción anuales	120
Cuadro 64.	Gastos operativos (administración y ventas).....	120
Cuadro 65.	Reclutamiento.....	138

Cuadro 66.	Gastos administrativos: Contratación.....	139
Cuadro 67.	Planilla mensual	144
Cuadro 68.	Presupuesto anual de la planilla del personal	144
Cuadro 69.	Presupuesto anual con incremento desde enero del 3er año	145
Cuadro 70.	Presupuesto de RRHH.....	146
Cuadro 71.	Gastos administrativos: Reclutamiento	146
Cuadro 72.	Gastos Extraordinarios: Selección y contratación.....	147
Cuadro 73.	Gastos Administrativos: Capacitación	147
Cuadro 74.	Gastos administrativos: Presupuesto de Celebraciones	147
Cuadro 75.	Gastos administrativos: Presupuesto de Celebraciones	147
Cuadro 76.	Inversiones	149
Cuadro 77.	Inversiones Intangibles.....	149
Cuadro 78.	Depreciación anual	149
Cuadro 79.	Valor de Rescate.....	150
Cuadro 80.	Inversiones – Flujo de Caja.....	150
Cuadro 81.	Venta sen soles	151
Cuadro 82.	Capital de trabajo	151
Cuadro 83.	Inversión.....	152
Cuadro 84.	Estructura financiera	152
Cuadro 85.	Distribución de capital	153
Cuadro 86.	Financiamiento bancario	153
Cuadro 87.	Estado de situación financiera.....	155
Cuadro 88.	Estado de Resultado	156
Cuadro 89.	Flujo de caja	157
Cuadro 90.	Flujo de caja	158
Cuadro 91.	Financiamiento bancario	159
Cuadro 92.	Flujo financiero	159
Cuadro 93.	Tasa COK.....	160
Cuadro 94.	Flujo caja libre.....	160
Cuadro 95.	Flujo caja accionista	161
Cuadro 96.	Flujo de caja.	162
Cuadro 97.	Indicadores financieros	162
Cuadro 98.	Flujo de caja	163
Cuadro 99.	Flujo de caja libre y Flujo de caja accionista	163

Cuadro 100.	Indicadores financieros	164
Cuadro 101.	Flujo de caja	164
Cuadro 102.	Análisis de Escenarios.....	165
Cuadro 103.	FC Accionista escenario pesimista y optimista.....	165
Cuadro 104.	Punto de equilibrio	166
Cuadro 105.	Ratios Financieros	167
Cuadro 106.	Plan de accion.....	168
Cuadro 107.	Inversiones en activos fijos	175
Cuadro 108.	Renta de Quinta Categoría	176
Cuadro 109.	Costos de insumos de cada batido.....	178
Cuadro 110.	Gastos de RRHH	179
Cuadro 111.	Información de mercados financieros.	180

Índice de Figuras

Figura 1.	El aumento del sobrepeso en el mundo	22
Figura 2.	Estilos de vida proactivos y reactivos	23
Figura 3.	Población de San Isidro	24
Figura 4.	Población de San Isidro	25
Figura 5.	Business Model Canvas	35
Figura 6.	Experiment Board	39
Figura 7.	Landing en Facebook	40
Figura 8.	Estadísticas de landing	41
Figura 9.	Estadísticas de landing en facebook	41
Figura 10.	Aviso de la idea de negocio.....	42
Figura 11.	Green Smoothie en Facebook	43
Figura 12.	Aplicativo	44
Figura 13.	Diseño.....	45
Figura 14.	Leads	45
Figura 15.	Habitantes del distrito de San Isidro	51
Figura 16.	Estilos de vida proactivos y reactivos	52
Figura 17.	Presentación de variedad de smoothies	54
Figura 18.	Presentación de variedad de smoothies	60
Figura 19.	Envase	61
Figura 20.	Green Smoothie.....	64
Figura 21.	Green Smoothie. Consultoría y Marketing.	66
Figura 22.	Precios	67
Figura 23.	Logotipo e isótopo.....	71
Figura 24.	Ideas para volantes y afiches publicitarios.	72
Figura 25.	Ideas para volantes y afiches publicitarios	72
Figura 26.	Cooler para reparto a domicilio en motocicleta	74
Figura 27.	Área de cobertura distrito San Isidro.....	74
Figura 28.	Ubicación	88
Figura 29.	Plano.....	91
Figura 30.	La fresa	92
Figura 31.	El mango	93

Figura 32.	La manzana	93
Figura 33.	La piña.....	94
Figura 34.	La naranja	95
Figura 35.	El platano.....	96
Figura 36.	Los arándanos.....	96
Figura 37.	La espinaca	97
Figura 38.	Kión	98
Figura 39.	El té verde.....	98
Figura 40.	Apio	99
Figura 41.	El pepino	99
Figura 42.	La zanahoria	100
Figura 43.	Leche de almendras	101
Figura 44.	Leche de soya	102
Figura 45.	El yogurt griego.....	102
Figura 46.	Especificaciones en cuanto al envase.....	103
Figura 47.	Página web	104
Figura 48.	Mapa de Procesos.....	105
Figura 49.	PERT	107
Figura 50.	Mapa de Procesos.....	121
Figura 51.	Organigrama 1	123
Figura 52.	Organigrama 2.....	124
Figura 53.	Diagrama de Ishikawa.....	167

Introducción

Con el propósito de dar a conocer el consumo de los productos naturales, nació la idea de llevar a cabo el proyecto sobre Green Smoothie, es un batido en base a una combinación de frutas y verduras frescas que ayudan a mejorar la calidad de vida de la sociedad.

El objetivo es que la sociedad tome conciencia sobre su salud, debido a la vida agitada que se vive en los últimos tiempos, es por ello por lo que al realizar el estudio de mercado nos dimos cuenta de que, en el distrito de San Isidro de Lima Metropolitana, la mayoría inicia sus labores sin consumir ningún tipo de alimentos y si consume, consume comida que afecta su salud. Es por ello, que Green Smoothie está dirigido a este segmento de mercado que son ejecutivos entre hombres y mujeres de 20 a 45 años.

Según datos de la Municipalidad en el distrito de San Isidro la fuerza laboral es de 120 mil trabajadores en diversas empresas, y de acuerdo con la información del INEI al 2015 se cuenta con 19 898 empresas registradas siendo el segundo distrito con mayor densidad en Lima. Además, la población con un rango de edad de 20 a 45 años representa 34.81% de los habitantes, y que en número son 19 287.

Según APEIM 2017 el mercado disponible en el NSE A y B es el 78.9%, el cual multiplicado por el total de habitantes de 20 – 45 años que es nuestro segmento (19,287) nos da un total de 15, 218 personas. Y en el NSE A, B, C1 Lima (trabajadores) que representa el 55.7% multiplicado por el personal administrativo que trabajan en San Isidro nos da un total de 66, 840 habitantes. Por lo tanto, se tiene un mercado disponible de 82,058 personas.

El presente proyecto tiene como objetivo a largo plazo incrementar su participación de mercado en un 12% y tener una facturación anual superior a 1 millón de soles desde el tercer año. Adema, distribuir 137 mil smoothies por año.

La información brindada por el INEI nos ha permitido tener una amplia visión del comportamiento económico que atraviesa nuestro país en los últimos años. Además, nos ha permitido estimar la población y definir nuestro segmento de mercado.

El estudio de mercado realizado en el distrito de San Isidro ayudó a identificar el comportamiento y la necesidad que tienen los ciudadanos. A través de esta investigación hemos podido estimar la inversión, las proyecciones de ingresos y gastos para definir la rentabilidad de nuestro negocio.

Además, cabe mencionar que se va a contar con un grupo de profesional altamente capacitados, para cumplir nuestros objetivos propuesto y de esa manera brindar un buen servicio a nuestros clientes, cumpliendo con los requisitos y estándares de calidad que el mercado exige, logrando de esa manera una ventaja competitiva frente a nuestra competencia.

El consumo de batidos en base a frutas y verduras frescas juega un papel importante en nuestra salud, la forma de vida acelerada que vivimos últimamente nos ha dado la oportunidad de buscar alternativas y llegar a la conclusión que *Green Smoothie* es la mejor opción. Así que, en este proyecto se ha desarrollado ocho capítulos donde cada uno nos brinda información detallada y entendible de fácil comprensión. Esperamos que sea de utilidad para cualquier persona que tenga la visión de iniciar una idea de negocio y romper las barreras sin temor a equivocarse.

Capítulo 1: Aspecto Generales del Negocio

1.1 Idea / Nombre del Negocio

La idea nace al realizar un viaje familiar a EEUU, cansada de consumir comida "fasto food", busqué lugares donde poder comer alimentos saludables y de forma rápida, entonces encontré un lugar que ofrecía smoothies (batidos) de frutas y vegetales con leches orgánicas, con sabor muy agradable al paladar a pesar de que contienen vegetales, con colores vistosos, frescos y prácticos y me pareció una muy buena alternativa.

Al regresar a Lima traté de buscar lugares que ofrezcan lo mismo, pero solo encontré establecimientos donde vendían batidos de frutas, con leche pasteurizada o yogurt y a lo mucho en los mercados los llamados jugos especiales donde solo le agregan betarraga.

Pensando en la necesidad de consumir alimentos saludables, orgánicos y el estilo de vida acelerado que llevamos muchas personas en la actualidad, decidimos crear *Green Smoothie*.

El mundo ha despertado la conciencia de la vida sana; queremos vivir mejor, sanos y bien, esta nueva tendencia de la alimentación saludable viene con fuerza y dispuesta a quedarse.

Nuestra idea está pensada en aquellas personas que trabajan y tienen un ritmo acelerado de vida debido a las diversas actividades y responsabilidades que tienen que cumplir, tanto en el trabajo como en la casa y por tal no les da el tiempo para poder alimentarse de forma adecuada, pero si tienen preferencias por un estilo de vida saludable por tal están dispuestos a pagar por una alimentación que les retribuya beneficios y que no genere problemas de salud, sobrepeso y problemas laborales (cansancio, fatiga, agotamiento, stress, ansiedad).

1.2 Descripción del Producto/Servicio a Ofrecer

El objetivo de nuestra idea de negocio es hacerles sentir a los clientes la preocupación que tenemos como empresa de que hoy en día la única y gran verdad es que alimentarse de manera adecuada y balanceada ayuda a mejorar nuestra salud física y mental; a mantener un peso ideal y a nutrir nuestro cuerpo.

Por tal motivo, creamos Green Smoothies, batido de frutas y vegetales donde predomina el sabor de la fruta, que al ser mezclados se complementan para brindar el aporte nutricional necesario que requiere una persona para satisfacer una comida del día y empezar su día con energía, sea desayuno o almuerzo; además de agregar opciones como leche orgánica tales como: leche de almendra, leche de coco, leche de avena, leche de soya y leche de arroz, repotenciando el aporte nutricional.

Para la elaboración de los smoothies estamos abastecidos de una gran variedad de frutas y vegetales seleccionadas, gracias a nuestros proveedores del mercado de frutas quienes han sido seleccionados de manera rigurosa.

Con nuestro servicio, queremos crear relaciones de confianza con nuestros clientes para que se sientan libres de escoger sus propias combinaciones de smoothies con frutas y vegetales de su preferencia, pueden acceder de forma rápida y sencilla a nuestra página del Facebook y grupos en WhatsApp escoger y solicitar sus smoothies según su necesidad, además de tener información sobre los aportes nutricionales que contiene cada batido y el beneficio para su salud. Adicional a ello, los consumidores podrán llenar una encuesta que será registrada en nuestra base de datos para que podamos llevar el control personalizado de cada cliente y de forma semanal enviar combinaciones de smoothies personalizados.

El reparto se realizará desde nuestro punto de ventas ubicado en la zona de San Isidro, a través de un motorizado propio de la empresa, quien entregará el producto en las mejores condiciones y de forma rápida.

El modelo del negocio desde el input es decir la compra a los proveedores y la cobranza es al contado y el pago con Poket Pos.

1.3 Equipo de Trabajo

Karina Ugarte Cuneo

Estudiante de Administración de Empresas en el programa de EPE de la UPC. Sub Gerente de Negocios en Ransa Comercial S.A. Con experiencia profesional en el sector logístico, especialista en el manejo de operaciones y negociación comercial desde el inicio al cierre del proyecto. Mi aporte será aplicar mi experiencia en las estrategias de operaciones. Mis habilidades blandas, son fundamentalmente la ética, el respeto y el asertividad. Mi puesto en la empresa, Jefe Comercial.

María Maluquish Hoyos

Estudiante de Contabilidad en el programa de EPE de la UPC. Analista de Planillas y Remuneraciones en Tecnomin Data S.A.C. Con más de 4 años de experiencia en el área de planillas y remuneraciones en empresas del rubro minero y construcción civil. Excelentes relaciones interpersonales, liderazgo y habilidad en el manejo de pequeños y grandes grupos. Adaptabilidad al cambio y al aprendizaje continuo, ordenado y orientado a resultados. Compromiso con el trabajo que desempeño y alta capacidad de trabajo en equipo. Mi aporte será en el área Contable y en Gestión Humana, el cual involucra la declaración de impuestos. Mi puesto en la empresa, Jefe de Administración y Finanzas.

Sayda Gasco Fuentes

Estudiante de Contabilidad en el programa EPE de la UPC. Coordinadora del área Administración y Contabilidad en Intuitive Systems S.A.C (empresa familiar, dedicada a la venta de software ERP). Con 3 años de experiencia en el área de administración realizando trabajos de gestión y en el área de contabilidad realizando trabajos de declaración de impuestos, tesorería y planillas, además contar con experiencia de 9 años en el sector financiero, en el área de Evaluación de Créditos. Mi puesto en la empresa, Gerente General.

Luis Tapia Luque

Estudiante de Administración de Empresas en el programa EPE de la UPC. Administrador Industrial de SENATI con 15 años de experiencia en las áreas de Logística, Almacenes y Operaciones en empresas del rubro Industrial, Comercial, Servicios y Facilities Management, con experiencia en el mercado peruano y argentino. Emprendedor y cofundador de negocios que a la actualidad aún funcionan; en Argentina como una tienda física de accesorios para celulares y tecnología en general y en Perú como Gerente General de la empresa Ingeniería Logística & Servicios Integrales SAC, empresa de la cual brinda servicios de abastecimiento de materiales diversos y servicios a empresas, dicho emprendimiento cuenta con 2 años de fundación. Mi aporte en el proyecto será el de ejecución de las Operaciones y realizar la gestión Logística y Cadena de Suministros. Mi puesto en la empresa, Jefe de Operaciones.

Capítulo 2: Planeamiento Estratégico

2.1 Análisis Externo

2.1.1 Análisis PESTEL

A través del Análisis PESTEL se procederá a evaluar los factores externos del mercado en los ámbitos político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

2.1.1.1 Entorno Político – Legal

De acuerdo con el entorno político podemos denotar que San Isidro es un distrito atractivo para hacer negocios y comercio debido a las normas establecidas y facilidades gubernamentales propias del distrito, tal es así que tenemos un indicador obtenido del año 2015, el cual nos indica que San Isidro es el segundo distrito con mayor densidad empresarial con 367,1 empresas por cada mil habitantes.

Según estudios en el Perú no estamos cubriendo los 400 grs de consumo promedio recomendados por la OMS por lo que el Ministerio de Agricultura muestra su preocupación e incentiva su consumo con una serie de medidas tales como: La Semana de la fruta y verduras, etc. (Ministerio de Agricultura y Riego, 2017)

2.1.1.2 Entorno Social - Cultural

En los últimos tiempos la sociedad ha ido tomando conciencia sobre el modo estilos de vida, evitando el consumo excesivo de comida “chatarra” inclinándose por lo saludable. Es así que la Dra. Leticia Espinoza Gonzales menciona que:

(...) la calidad de vida no solo depende de las necesidades y los conocimientos del individuo, sino también de 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. (Espinosa González, 2004)

Con lo referente mencionando en líneas anteriores podemos indicar que Green Smoothie es una buena alternativa para mejorar nuestro estilo de vida. Al consumir Green Smoothie no solo se

basa en verse bien ante la sociedad, sino mejor nuestra salud, en vez de pedir un delivery de comida rápida porque no pedir algo que contenga los nutrientes necesarios.

Como se puede ver el sobre peso en nuestra sociedad es por la mala alimentación, y los estilos de vida que tenemos.

Figura 1. El aumento del sobrepeso en el mundo

Fuente: Instituto Europeo de la Obesidad – IMEO, 2018. Recuperado de:

<https://stopalaobesidad.com/category/estadisticas-obesidad-2/>

También se puede indicar que esta “personalidad grupal”, denominada Estilo de Vida, se explica como “una manera de ser y de comportarse compartida por un grupo significativo de personas de una sociedad, que se parecen entre sí por sus características sociodemográficas, psicológicas, de comportamiento, de equipamiento e infraestructura, entre otras”. (Estudio Arellano Marketing, 2005)

Según lo indicado por Arrellano Marketing existen dos grupos de estilos de vida, los proactivos y los de estilo de vida reactivos. Donde dentro de los proactivos están los sofisticados, progresistas y las modernas.

Nuestro target son aquellas personas que están dentro del grupo de los proactivos y también los que un estilo de vida conservadores y los formalistas que están dentro de los de estilo de vida

reactivos. Los cuales optan por lo saludable, cuidan su imagen personal y están tiene mayor poder adquisitivo.

(...) sin embargo, más allá del Sofisticado, existe un mercado desatendido en el que no ha calado significativamente el interés e información de una alimentación saludable, lejos de la idea de lo ‘casero’. Entre las mujeres de estilo de vida Conservador y hombres de estilo vida Formalista, que representan 35% de la población, el 25% está dispuesto a pagar más por productos naturales, sobre todo si se trata de cuidar a su familia. (Bernal)

Basándonos en lo indicado, evidentemente nuestro público objetivo es amplio, lo cual nos va a permitir tener una ventaja competitiva frente a nuestra competencia.

El segmento de los sofisticados representa el 8% de la población, y es el más educado e innovador entre los demás estilos de vida. Su capacidad de desembolso y disposición a pagar precios altos lo convierten en un público atractivo. (Bernal)

Figura 2. Estilos de vida proactivos y reactivos

Fuente: página web Arellano. Recuperado de:

<http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>

2.1.1.3 Entorno Demográfico

Según el Informe “Estado de la Población peruana” emitido por el INEI y el resultado obtenido en el censo del 2015, el distrito de San Isidro está compuesto de 54,206 habitantes de los cuales 32,872 son mujeres y 21,334 son hombres, es decir, hay más mujeres que hombres.

En la Figura 3 podemos apreciar que el 63.2% de la población es empleado, es decir que San Isidro es un distrito empresarial, pues es uno de los distritos en que hay menor cantidad de niños (5.1%).

Figura 3. Población de San Isidro

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016. Recuperado de:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1339/libro.pdf

EL 86% recibe un ingreso per cápita alto, básicamente se centra en los sectores A Y B este significa que las personas de este distrito tienen un buen poder adquisitivo.

Cuadro 1. Población y Manzanas (unidades)

	ESTRATO	INGRESO PER CÁPITA POR HOGAR (Nuevos Soles)	PERSONAS	HOGARES	MANZANAS
	ALTO	1700,01 a más	45872	15825	505
	MEDIO ALTO	900,01 - 1700,00	6928	2095	94
	MEDIO	550,01 - 900,00	12	3	1
	MEDIO BAJO	380,01 - 550,00	0	0	0
	BAJO	380,00 a menos	0	0	0
	TOTAL		52812	17923	600

Fuente:(<http://msi.gob.pe/portal/nuestro-distrito/informacion-general/mapa-percapita/>)

Según la Figura 4 el 21,9% de pobladores del distrito de San Isidro se ubica en un rango de edades de 15 a 29 años, y el 19.2 %de 30 a 44, sumando un total de 41.1%, tamaño del mercado meta al cual nos dirigiremos.

Figura 4. Población de San Isidro

Fuente: INEI, 2014. Recuperado de:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf

Según las estadísticas analizadas el distrito de San Isidro tiene un gran potencial para nuestro negocio, pues concentra el núcleo financiero de Lima, están las oficinas de importantes

negocios en Lima y es de fácil accesibilidad. La mayoría de la población es de sector A y B y por la rutina diaria laboral están dispuestos a consumir nuestro producto.

2.1.1.4 Entorno Global - Económico

En el entorno económico, el Fondo Monetario Internacional (FMI) proyecta un crecimiento de la economía peruana de 2.7% para este año 2017 y de 3.8% para 2018 (Gestión, 2017). De igual manera la Cámara de Comercio de Lima también indica un crecimiento económico 2.6% para el 2017 y de 3.5% en el 2018, a pesar que estas cifras están por debajo del crecimiento económico estimado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) que proyectó para este año un crecimiento del PBI del 2.8% y para el próximo un avance del 4% (Diario Gestión, 2017). El crecimiento se debe gracias a las exportaciones.

Como lo indica el director ejecutivo del IEDEP-CCL Cesar Peñaranda, el sustento para el crecimiento aparte de las exportaciones; también, está el crecimiento de los sectores servicios (3.6%), minería (4.2%) y pesca (36.7%) y una recuperación del sector manufactura (2.1%). Además, el sector comercio tendría un leve crecimiento de 1.3% mientras el sector construcción continuará negativo (-0.2%) (Diario Gestión, 2017).

Las clasificaciones socioeconómicas en América Latina responden a un criterio social y económico. Sin embargo, un nivel socioeconómico alto implica necesariamente mucho dinero y un nivel bajo muy poco. Más aún, los criterios de educación, ocupación o tipo de vivienda, muchas veces se usan solo para inferir el nivel económico, sirviendo por tanto solamente como indicadores de poder económico (Estudio Arellano Marketing, 2005).

Es por ello que Green Smoothie se está enfocando en los sectores A y B con niveles socioeconómicos altos, los cuales optan por un estilo de vida diferente, preocupados por su salud y sentirse bien ante la sociedad.

Además, también se puede mencionar las variaciones porcentuales por sectores económicos los cuales van a influir en nuestro negocio. Como indica el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) la proyección de crecimiento de 2017 en 2,8 por ciento se mantiene. También se puede ver las principales revisiones al alza se dieron en los sectores construcción y agropecuario, y las principales revisiones a la baja, en los sectores minería e hidrocarburos y manufactura no primaria. En el horizonte 2018-2019, se proyecta una reversión completa de los impactos negativos asociados al Fenómeno El Niño Costero, así como un mayor estímulo fiscal por reconstrucción y destrabe de los principales proyectos de infraestructura, que permitirían un

mayor dinamismo de la inversión y consumo privados. En este escenario, se proyecta que el PBI crezca 4,2 por ciento en 2018 y 2019 (Banco Central de Reserva del Perú, 2017).

Como se aprecia en el siguiente cuadro, información detallada del BCRP

Cuadro 2. PBI por sectores económicos (Variaciones porcentuales reales)

	2015	2016	I Sem. 2017	2017*		2018*		2019*
				RI Jun.17	RI Set.17	RI Jun.17	RI Set.17	RI Set.17
Agropecuario	3,5	2,3	0,3	2,2	2,5	4,6	4,5	4,4
Agrícola	2,3	1,2	-0,5	1,3	2,9	4,8	4,6	4,5
Pecuario	5,2	4,0	1,8	3,5	1,9	4,2	4,2	4,4
Pesca	15,9	-10,1	82,9	34,0	30,2	5,5	7,2	2,9
Minería e hidrocarburos	9,5	16,3	2,9	4,3	3,5	7,1	5,3	2,0
Minería metálica	15,7	21,2	3,7	4,5	4,1	6,5	4,6	2,4
Hidrocarburos	-11,5	-5,1	-1,3	3,5	0,5	9,8	10,6	0,0
Manufactura	-1,5	-1,4	2,7	2,3	1,6	3,2	3,6	4,1
Recursos primarios	1,8	-0,6	21,0	11,8	11,2	4,0	4,6	4,7
Manufactura no primaria	-2,6	-1,7	-3,0	-0,9	-1,5	3,0	3,3	3,7
Electricidad y agua	5,9	7,3	1,3	3,1	2,2	4,5	4,5	4,5
Construcción	-5,8	-3,1	-4,1	-0,7	0,9	8,0	8,0	9,5
Comercio	3,9	1,8	0,5	1,7	1,8	3,5	3,5	3,8
Servicios	4,1	4,0	2,9	2,9	3,1	3,4	3,6	4,3
PRODUCTO BRUTO INTERNO	3,3	4,0	2,3	2,8	2,8	4,2	4,2	4,2
Nota:								
PBI primario	6,9	9,9	5,4	5,3	4,7	6,1	5,1	2,9
PBI no primario	2,4	2,4	1,4	2,0	2,2	3,7	3,9	4,6
* Proyección. RI: Reporte de Inflación.								

Fuente: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2017.pdf>

2.1.1.5 Entorno Medio - Ambiental

El mundo está evolucionando, ahora existe una conciencia de vivir sano, vivir mejor y bien, no solo queremos comer sano sino nos gusta probar nuevos sabores, nos hemos vuelto más exigentes respecto a los productos buenos y que no dañen el medio ambiente.

Es decir, que la tendencia macro ambiental, está enfocada en mejorar la salud y el bienestar, por los siguientes factores:

El 63% de las muertes por enfermedades crónicas (infartos, el cáncer, las enfermedades respiratorias, alergias y la diabetes)

El nivel de educación en los consumidores se ha incrementado, están más conectados a la tendencia de vida saludable y prevención.

Aumento del autocuidado

2.1.1.6 Entorno Tecnológico

Cada vez hay más innovación de las empresas star up en crear aplicaciones que nos ayuden a mantener una calidad de vida, ahora en nuestros celulares podemos ver dietas, cantidad de calorías, calculadoras de calarías consumidas al día por caminar o hacer ejercicio, entre otras.

Por otro lado, las redes Facebook, o WhatsApp nos simplifican la vida para obtener lo que necesitamos de manera instantánea. Es mucho más fácil obtener información y productos respecto a la nueva tendencia de vivir sano.

2.2 Análisis Interno.

2.2.1 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Esta herramienta de las cinco fuerzas de Porter nos permite conocer el grado de competitividad que existe.

2.2.1.1 Competidores

En la actualidad no existe empresas que vendan batidos que contengan combinaciones entre frutas y vegetales, pero si existe juguerías que brindan servicios de jugos, extractos. Pero no de manera personalizada que vendrían hacer nuestra competencia directa. Al ser la única empresa que se dedica a ofrecer este servicio nos da una ventaja competitiva y ser los primeros en el mercado. Además, también hemos analizado el ingreso de nuevos competidores que podrían ser una amenaza, por ello la empresa ha considerado que tiene que tomar medidas de acción como, ofrecer productos con una amplia variedad de vegetales y verduras; además, de forma virtual nuestros clientes se pueden registrar y dejar sus datos para que de esa manera se les envíe la variación de los productos que estamos ofreciendo. Esto también nos va a permitir mejorar nuestra línea de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes.

2.2.1.2 Clientes

Hombres y mujeres ejecutivos de 20 a 45 años, segmento A y B, que laboran en el distrito de San Isidro y que optan por comida saludable.

Cuadro 3. Variables y características

Variables	Características
Sexo	Femenino y Masculino
Edad	20 a 45 años
Ocupación	Ejecutivos
Sector Económico	AB
Sector Demográfico	San Isidro

Fuente: Elaboración propia.

El poder de negociación de los consumidores es alto por los siguientes motivos:

El peruano es muy exigente en cuanto a la calidad de frutas y verduras, estas deben ser frescas.

El consumidor, tiene al alcance varias alternativas que pueden sustituir a los smoothies, tales como jugos, ensaladas, yogurt, cremoladas, entre otras. Además, no es un producto de primera necesidad, los consumidores no están dispuestos a pagar precios altos en caso de una disminución en el PBI.

Es un producto imitable, y es posible que cuando nuestra idea tenga éxito, otras personas puedan abrir el mismo negocio y a menores precios para ingresar al mercado.

Es por eso que debemos de realizar estrategias de fidelización con nuestros clientes a través de un valor agregado a nuestro producto.

2.2.1.3 Proveedores

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores de frutas y vegetales es alto pues muchas veces el precio puede variar de acuerdo a la estabilidad de la fruta. Sin embargo, vamos a generar alianzas con proveedores y compromisos de compra para pactar precios fijos durante el año.

En nuestra ciudad la oferta disponible para la materia prima principal (frutas y vegetales) es amplia ya que contamos con 2 mercados mayoristas como el Gran Mercado Mayorista de Lima

(GMML) y el Mercado Mayorista N°2, a donde llega gran variedad de frutas y vegetales de los más grandes productores del país.

En cuanto a las maquinarias para realizar el producto, utilizaremos:

Licadoras y maquinas selladoras de vasos, las cuales podemos conseguir en el mercado ya que son ofrecidas por varias empresas como Brimali Industrial, Gastroequipos, kaffe Brimalindustria, Perú selladoras, entre otros.

2.2.1.4 Productos Sustitutos

Restaurantes que elaboran comida sana: Germinando Vida, Veggie Pizza, Sana vega café, entre otros.

Juguerías como Frutix, La Gran Fruta, Frutimix, Mi Fruta, Disfruta.

Nuestro proyecto contempla un modo de entregar Valor al cliente el enviar encuestas o sugerencias acerca de sus preferencias, es decir, qué le gustaría recibir de los batidos. Además, conforme estemos operando en el negocio, dispondremos de un programa que recoge las preferencias de los clientes, posteriormente a través de su móvil se les envía sugerencias de combinaciones de batidos que consumen frecuentemente y se complementan con alimentos sólidos y a precios de promoción.

Para hacer factible este aspecto, el trabajo en redes sociales es importante, además de desarrollar un aplicativo móvil que recoja la información del cliente y pueda por este medio realizar pedidos en mayor cantidad y a precios de promocionales; así el cliente puede “preparar” el batido recibiendo sugerencias de nuestro personal y recibe una solución rápida e innovadora sobre la forma de pedir, que incluso esta experiencia puede ser compartida en las redes sociales y sus contactos querrán imitar en el uso de este servicio

2.2.1.5 Competidores Potenciales

Empresas dedicadas a la elaboración de jugos (Frutimix, La Gran Fruta, CoraCora, etc.) que quieran incursionar en la elaboración de smoothies.

Franquicias extranjeras, cuya amenaza de entrada es alta.

2.2.2 Análisis FODA

Fortalezas

Equipo comprometido y profesional.

Contamos con personal especializado en la elaboración de productos de gran valor nutricional – Nutricionistas.

Producto innovador y con alto valor nutricional.

Oportunidades

Tendencia a nivel mundial por consumir productos saludables.

Incremento de actividades laborales y académicas de los ejecutivos no les permite tomarse mucho tiempo para almorzar.

No existen muchos competidores directos.

Debilidades

Alta rotación de personal.

Falta de personal ante un incremento de demanda.

Dificultad de acceso a créditos para incremento de capital.

Amenazas

Producto fácilmente imitable (productos sustitutos).

El fenómeno de la Niña que se proyecta para el 2018.

Variación en el precio de la fruta (estacional).

Cuadro 4. FODA estratégico

FODA ESTRATÉGICO		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			
		Tendencia a nivel mundial por consumir productos saludables.	Incremento de actividades laborales y académicas de los ejecutivos no les permite tomarse mucho tiempo para almorzar.	No existen muchos competidores directos	Producto fácilmente imitable (productos sustitutos)	El fenómeno de la Niña que se proyecta para el 2018	Variación en el precio de la fruta (estacional)	
		O1	O2	O3	A1	A2	A3	
FORTALEZAS		F1	F1/O1: Realizaremos campañas en nuestras redes sociales (MKT Digital) y actividades de degustación para dar a conocer nuestro producto.			F1/A1: desarrollar estrategias de océano azul para nuestro producto.		
Equipo comprometido y profesional	F2		F2/O2: Realizaremos estrategias de fidelización con nuestro público objetivo			F1/A2: Dar a conocer nuestro producto		
Contamos con personal especializado en la elaboración de productos de gran valor nutricional -> Nutricionistas			F3/O3: Realizaremos progresivamente ampliación de nuestra zona de cobertura con nuestro producto innovador.			F2/A3: Realizar constantes innovaciones en nuevos sabores aprovechando la amplia gama de frutos exóticos de nuestro país.		
DEBILIDADES		F3	D1/O1: Capacitar al personal de producción con la finalidad de hacerlos pioneros y especialistas en el rubro de Smoothies.			D1/A3: Ser reconocidos como un producto saludable, agradable y divertido		
Alta rotación de personal	D1		D2/O2: Implementar un buen sistema de compensaciones y beneficios para los colaboradores, así como también de otorgarles un buen clima organizacional.			D2/A1: Penetrar en el mercado por medio de publicidad y propaganda que comunique los beneficios de salud del consumo de smoothies naturales hechos a bases de vegetales		
Falta de personal ante un incremento de demanda.	D2							
Dificultad de acceso a créditos para incremento de capital.	D3	D3/O3: Crear una buena imagen de la marca, reconocida por los consumidores y pionera en el rubro para acceder a créditos.						

Fuente: Elaboración propia.

2.3 Visión

Ser una empresa líder en Perú de la elaboración y distribución de smoothies contribuyendo de manera responsable con la salud de la sociedad.

2.4 Misión

Somos una empresa peruana con una línea de productos diversificados. Nuestro compromiso es satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con servicios personalizados y productos naturales elaborados a base de ingredientes naturales y de gran valor nutritivo y de la mejor calidad pensando ser siempre su mejor opción.

2.5 Estrategias Genéricas

Nuestra estrategia será de la ofrecer una bebida diferente, elaborada con productos de gran valor nutricional y calidad, a las personas que son conscientes de que una buena alimentación es indispensable para tener salud.

2.6 Objetivos Estratégicos

Tener un crecimiento anual en ventas del 10% en los primeros cuatro meses desde enero del 2019 hasta mayo del 2019 de operaciones, por lanzamiento de nuestro negocio

Aumentar nuestra cartera de clientes en un 5%, durante los próximos 12 meses.

Publicar 250 contenidos en nuestras redes sociales (Facebook) durante el año para reforzar nuestra marca.

Incrementar 02 asistentes durante el tercer año para elevar nuestra producción y cumplir con el presupuesto de ventas.

Capítulo 3: Investigación / Validación de Mercado

3.1 Diseño metodológico de la investigación / Metodología de Validación de Hipótesis

3.1.1 Diseño Metodológico de la Investigación

A través de Lienzo de Canvas (Bussines Model Canvas) con los 9 elementos relacionados se puede ver lo siguiente:

Figura 5. Business Model Canvas

Fuente: Elaboración propia.

3.1.1.1 Segmento de Mercado

Está dirigido a ejecutivos hombres y mujeres de 20 a 45 años de edad, que laboran en el distrito de San Isidro, que tienen preferencias por la alimentación saludable, una buena imagen personal y quienes por falta de tiempo en muchas oportunidades inician su día laboral sin ingerir alimento, afectando su salud y actividad laboral.

3.1.1.2 Propuesta de Valor

Los smoothies son una muy buena alternativa para consumir e incorporar vegetales que no te gusten y obtener sus nutrientes, engañando al cerebro tomando un smoothie delicioso, por su alto valor nutricional tienen la capacidad de poder remplazar una comida.

Son excelentes para la digestión, ya que al hacer esta mezcla de frutas y vegetales aprovechamos la fibra que estas contienen, la cual es muy importante en la función de eliminación de toxinas vía tracto gastrointestinal.

Incremento de Energía, la ventaja de estos smoothies es que absorbemos todos los minerales, antioxidantes y vitaminas que necesita sin sobrecargar nuestro sistema digestivo, esto se traduce en más energía y más vitalidad para realizar todas las tareas que cada día te exigas sintiéndote satisfecho por muchas horas.

Maravillosa fuente de antioxidantes, ya que están cargados de fito-nutrientes como el betacaroteno que fortalece el sistema inmune, la visión y la piel, así como también mejora la fortaleza de los huesos. Esta sustancia se encuentra en las zanahorias y la calabaza y en vegetales como la col, las espinacas y el brócoli.

Servicio Delivery, con este servicio, nuestros clientes no tendrán que salir de sus centros de trabajo para alimentarse de manera saludable y rápida. los smoothies verdes pueden ser refrigerados hasta tres días en perfecto estado. Esto es muy conveniente si planeas que te lo envíen a tu centro de trabajo.

Información sobre aporte nutricional de cada smoothies, como parte de esta propuesta de valor, al mismo tiempo que las personas disfrutan de un Smoothie de su preferencia, obtendrán información sobre los aportes nutricionales que contienen las frutas y vegetales que consumen, creando así conciencia de alimentación saludable.

3.1.1.3 Canales de Distribución.

Gracias a que nuestro público objetivo abarca una parte de la generación X (inmigrantes digitales) y la generación millenials (nativos digitales) quienes prácticamente nacieron y

crecieron con la tecnología y que tienen preferencias por productos que se encuentren activos o con más presencia en las redes, nuestros clientes podrán acceder de forma rápida y sencilla a nuestra página del Facebook y grupos en WhatsApp donde podrán escoger y solicitar sus smoothies según su necesidad.

3.1.1.4 Relaciones con los clientes

El resultado de las relaciones que establezcamos con los clientes puede generar mayores ventas y también los puede hacer fieles a nuestra marca. El objetivo principal se trata de brindar una asistencia personalizada y un servicio automatizado, filtrando cada pedido, que podría tomar desde la variedad de mezclas de los smoothie que ofrecemos, hasta que los clientes puedan proponer sus mismos ingredientes. Ofrecemos a todos la Sugerencia smoothie del día, que podrá también estar colgada en nuestro fan page y en nuestros grupos de WhatsApp.

Aparte, dentro de nuestro fan page de Facebook postharemos anuncios, consejos y datos útiles que vayan relacionados a un estilo de alimentación saludable.

3.1.1.5 Flujos de Ingreso

La venta de nuestros productos será de manera directa, en donde el cliente hará su pedido, ya sea a través de la central telefónica o WhatsApp, a través de nuestro canal de distribución se hará la entrega del producto y el medio de pago del cliente podrá ser en efectivo o con tarjeta de crédito.

3.1.1.6 Recursos Clave

En los recursos clave se encuentran los medios sustantivos más importantes para que nuestro negocio pueda llevarse a cabo de manera eficiente y funcional. En este caso podemos considerar a nuestro distribuidor que nos brinda las mejores frutas y vegetales, no solo de calidad sino también nos da la garantía que sean frescos. Además, consideramos que otro recurso clave son nuestros repartidores, ya que dependemos de su rapidez y habilidad para entregar nuestros productos a tiempo. La fan page en Facebook también está considerada dentro de nuestros recursos claves ya que a través de esta plataforma nuestros clientes podrán interactuar y efectuar sus pedidos.

3.1.1.7 Actividades Clave

La óptima gestión de nuestro fan page en Facebook será una actividad clave, aparte de invertir en avisos publicitarios por este medio para poder llegar hacia nuestros clientes. Otra actividad

que consideramos primordial es la de la buena selección de frutas y vegetales, las cuales estarán surtidas entre básicas y los innovadores, frutas y vegetales que no son los que comúnmente vende nuestra competencia, a esto enfatizaremos productos propios de nuestra región. Adicionalmente el manejo óptimo de quien recibe los pedidos ya sea a través de la central telefónica y el WhatsApp, debe ser una coordinación eficiente.

3.1.1.8 Socios Claves

Nuestros proveedores de frutas y vegetales son considerados asociados claves. También las Asistentes de gerencia y/o RRHH que laboran en las empresas de San Isidro y se encargan de realizar reuniones ejecutivas durante la mañana o alguna capacitación.

3.1.1.9 Estructura de Costos

El mantenimiento y manejo de nuestra fan page, los insumos y producción de nuestros productos y el personal altamente calificado y capacitado serán parte de nuestra estructura de costos, los proveedores de frutas y verduras.

3.1.2 Metodología de Validación de Hipótesis

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

Figura 6. Experiment Board

Experiment Board		Nombre del Proyecto:					Líder del Proyecto:
		Experimento	1	2	3	4	5
Comienza aquí. Haz una lluvia de ideas con notas adhesivas y júgalas hacia la derecha para iniciar tu experimento.		Clientes	Ejecutivos de 20-45 con preferencias en alimentación saludable	Ejecutivos de 20-45 con preferencias en alimentación saludable			
¿Cuál es el problema? Describe el problema que vas a resolver.		Problema	No tienen tiempo para prepararse un alimento saludable en casa	No tienen tiempo para prepararse un alimento saludable en casa			
Define la solución solo luego de haber validado un problema que valga la pena resolver.		Solución	Combinaciones de Comida con nutricional	Batidos de frutas y vegetales con alto valor nutricional, con servicio delivery			
Haz una lista de los supuestos que debes ser ciertos para que tu hipótesis sea cierta. Tiempo límite: 10 min		Supuesto de Mayor Riesgo	No tiene necesidad de comprar porque trae comida de su casa	Llevar un ritmo de vida acelerado con muchas responsabilidades	Necesidad de consumir alimentos nutritivos de forma rápida		
¿Necesitas ayuda? Utiliza las siguientes oraciones para ayudarte a construir tu experimento.		Método y Criterio de éxito	No tener los insumos suficientes	Exploración 14/20	Método PITCH 10%		
Para elaborar una Hipótesis de Cliente/Problema: Creo que <u>mi</u> cliente tiene un problema para <u>lograr</u> este objetivo.		GET OUT OF THE BUILDING!					
Para elaborar tus supuestos: Para que hipótesis sea cierta, <u>supuesto</u> tiene que ser cierto.		Resultado y Decisión	17/20 Perseverar	20% Perseverar			
Determina qué método usarás para probar tu supuesto: La forma más económica de probar mi supuesto es...		Aprendizaje	*Buen producto *Si lo comprarían *Buena Opción *Novedoso	*Consumidores interesados en el producto. *ventaja competitiva *smoothie y aporte nutritivo *la tendencia, lograr un mayor alcance.			

© 2014 Javelin. You are free to use it and earn money with it as an entrepreneur, consultant, or executive, as long as you are not a software company (the latter need to license it from us).

Download Experiment Board and watch case studies at www.javelin.com

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Resultados de la investigación

Para ser posible nuestra validación, optamos por utilizar Facebook como medio para publicar nuestra Landing.

Primero ingresamos a la herramienta de creación de anuncio, segmentamos a nuestro público objetivo, indicando el rango de edad, de 20 a 45 años en un radio de Lima Metropolitana y sin diferenciar sexo.

Figura 7. Landing en Facebook

Fuente: Facebook.com

A parte incluimos intereses en la parte de segmentación detallada:

Figura 8. Estadísticas de landing

Fuente: Facebook.com

Nuestra inversión fue de 10 soles al día, con un total de 6 días calendario, obtuvimos las siguientes estadísticas

Figura 9. Estadísticas de landing en facebook

Fuente: Facebook.com

Además, se enlazo con el fan page que previamente se creó, en el cual se postearan datos, curiosidades e información sobre el aporte nutricional de cada batido, aportando a la educación con buena alimentación.

Figura 10. Aviso de la idea de negocio

Fuente: Facebook.com

Figura 11. Green Smoothie en Facebook

Green Smoothie
4 de diciembre a las 16:17 ·

Ofrecemos linea de smoothies 100% naturales a base de fruta y verduras. Que lograrán nutrir desintoxicar tu organismo.

Green Smoothie

¿Qué beneficios tienes al consumir Green Smoothie?

Solo a las primeras personas en solicitar el Pack Detox, se les entregará el segundo sin costo adicional

UNBOUNCEPAGES.COM [Registrarte](#)

Me gusta **Comentar** **Compartir**

Fuente: Facebook.com

Con el Landing Page y los resultados de la campaña de Facebook se obtiene los siguientes resultados.

Figura 12. Aplicativo

Fuente: unbounce.com

Para la creación y seguimiento de nuestra Landing Page recurrimos a la página Unbounce.com. A través de esta herramienta y publicado en la Red social más aceptada y usada a nivel mundial: Facebook, pudimos corroborar el alcance obtenido, el cual fue dirigido a través de una previa segmentación, a nuestro público objetivo. La métrica alcanzada hasta la fecha es la siguiente: 20%, superando y llegando casi a duplicar el objetivo mínimo trazado como criterio de éxito que fue de 10%. Para alcanzar este resultado se pasó por un proceso de aprendizaje, en el cual validamos el segmento idóneo de nuestro producto, así como el interés del público en consumirlo.

El proceso desde que se creó la Landing Page surgió desde el punto en el cual decidimos cual iba a ser el gancho para atraer a nuestro público objetivo. Optamos por brindar una pequeña información de lo que sería el producto a ofrecer, creando la expectativa en el cliente, para poder atraer su atención y su interés, y poder tener un mayor alcance les ofrecimos que dejen sus datos para que obtengan su 5to smoothie gratis, es decir a la compra de 4, podían conseguir el de 5to de manera gratuita, se pensó en esa alternativa considerando que las personas que

trabajan en San isidro, laboran 5 días a la semana. Tuvimos dos alternativas en el diseño, finalmente decidimos que quedaría la que fue publicada como producto final.

Figura 13. Diseño

Fuente: Elaboración propia

Se llegó a una conversión de 21.65% con 66 leads registrados, personas del universo de segmentación registrados en Facebook y que obviamente cumplían con la segmentación en cuanto a edad, lugar y preferencias, llegando a obtener 231 visitas de clientes potenciales.

Figura 14. Leads

Leads					
	Submitted	Date/Time	Variant	Nombre	Email
66	7 days ago	2017-12-09 22:36 UTC	A	Karim	karim.raffaelli@gmail.com
65	7 days ago	2017-12-09 18:21 UTC	A	Gladys Pulache Zegarra	gladys_pulache93@hotmail.com
64	7 days ago	2017-12-09 18:19 UTC	A	Alexandra Salcedo	alexasaes@yahoo.es

Leads					
63	7 days ago	2017-12-09 16:26 UTC	A	Julio Castro	Julitron@hotmail.com
62	7 days ago	2017-12-09 15:43 UTC	A	Magali	Magalidg@yahoo.com
61	7 days ago	2017-12-09 15:38 UTC	A	Oscar Soto	Oscarin66@gmail.com
60	7 days ago	2017-12-09 15:25 UTC	A	Ana Maria Gutierrez	Gorditabella33@hotmail.com
59	7 days ago	2017-12-09 14:04 UTC	A	Yliana	Yliana_6@hotmail.com
58	8 days ago	2017-12-08 19:35 UTC	A	Paola Torres	Torres_paloma@hotmail.com
57	8 days ago	2017-12-08 19:29 UTC	A	doris alca	doriscontabilidad@gmail.com
56	8 days ago	2017-12-08 19:27 UTC	A	Ross	rosdicar1007@hotmail.com
55	8 days ago	2017-12-08 12:25 UTC	A	Ericka escapa	Ericka.rome@hotmail.com
54	9 days ago	2017-12-08 01:49 UTC	A	Samantha	samant67@gmail.com
53	9 days ago	2017-12-07 05:21 UTC	A	Karina Paola	Kgamarra.targo@gmail.com
52	9 days ago	2017-12-07 03:38 UTC	A	jorge santa cruz	jsantacruz@gmail.com
51	9 days ago	2017-12-07 03:31 UTC	A	Rosa Pimentel	Rosapimentel_17@hotmail.com
50	10 days ago	2017-12-07 01:17 UTC	A	Glenny Lopez	Gltuesta89@gmail.com
49	10 days ago	2017-12-06 20:49 UTC	A	Frederick Barrio de Mendoza	Fbarrio@sdgperu.com
48	10 days ago	2017-12-06 20:32 UTC	A	Roxana Rodriguez Carrillo	rrodriguez@ilctec.org

Leads					
47	10 days ago	2017-12-06 20:17 UTC	A	Alex Barrio de Mendoza	abarrio@sdgperu.com
46	10 days ago	2017-12-06 20:15 UTC	A	Alex Garcia	agarcia@lp_peru.com
45	10 days ago	2017-12-06 20:15 UTC	A	ANDREA ELIZABETH LEONARDO HERRERA	ely.leo@gmail.com
44	10 days ago	2017-12-06 20:15 UTC	A	Veronica	vhuayapa@starperu.com
43	10 days ago	2017-12-06 20:12 UTC	A	Catalina	cata04conejita@hotmail.com
42	10 days ago	2017-12-06 20:11 UTC	A	Xiomara	iomi_barrio@hotmail.com
41	10 days ago	2017-12-06 19:13 UTC	A	Carmen Huayhua alarcon	chuayhuua@hotmail.com
40	10 days ago	2017-12-06 18:09 UTC	A	Leila	leiladiazsolano@gmail.com
39	10 days ago	2017-12-06 17:44 UTC	A	Patricia Nair	Nairarti.peru@gmail.com
38	10 days ago	2017-12-06 17:38 UTC	A	Susana Castillo	Msusana.castillo@gmail.com
37	10 days ago	2017-12-06 17:11 UTC	A	Benjamin	bjosuemg@hotmail.com
36	10 days ago	2017-12-06 17:09 UTC	A	Mario	mariomosto.p@hotmail.com
35	10 days ago	2017-12-06 17:01 UTC	A	Rosa Mendoza Hernandez	Rosa.mendozah@essalyd.gob.pe
34	10 days ago	2017-12-06 16:59 UTC	A	Christian Joseph C	cjcoengutierrez@gmail.com
33	10 days ago	2017-12-06 16:56 UTC	A	Marina Tejada	Marina_tejada_ampuero@hotmail.com
32	10 days ago	2017-12-06 16:55 UTC	A	Eliana	eliana_dark@hotmail.com

Leads					
32	10 days ago	2017-12-06 16:55 UTC	A	Eliana	eliana_dark@hotmail.com
31	10 days ago	2017-12-06 16:50 UTC	A	Lila peterson	bertha1010@hotmail.com
30	10 days ago	2017-12-06 16:49 UTC	A	Lila Peterson	bertha1010@hotmail.com
29	10 days ago	2017-12-06 16:45 UTC	A	Carla Rivadeneira Facho	carla.rivadnira339@gmail.com
28	10 days ago	2017-12-06 16:44 UTC	A	Roxanna	Nimrodell@hotmail.com
27	10 days ago	2017-12-06 16:42 UTC	A	Verónica	Veronicaaporasmussen@gmail.com
26	10 days ago	2017-12-06 16:41 UTC	A	Irma Noriega	ienomi@hotmail.com
25	10 days ago	2017-12-06 16:40 UTC	A	Juana ferrari	Ferrari.corp@hotmail.com
24	10 days ago	2017-12-06 16:40 UTC	A	Andrea	Andrellao.o@gmail.com
23	10 days ago	2017-12-06 16:37 UTC	A	Marialaura chanduvi	ml.chanduvi.r@gmail.com
22	10 days ago	2017-12-06 16:03 UTC	A	Miguel	Mie.design23@gmail.com
21	10 days ago	2017-12-06 13:03 UTC	A	Arlette Gamo	arlette.gamo@hotmail.com
20	10 days ago	2017-12-06 12:44 UTC	A	thelma leon roque	deydi094@hotmail.com
19	10 days ago	2017-12-06 12:33 UTC	A	Milagros saavedra	Miagrossaavedraroque@gmail.com
18	11 days ago	2017-12-05 14:32 UTC	A	Marina	mnsir-e@hotmail.com
17	11 days ago	2017-12-05 03:35 UTC	A	CATALINA	Cata04conejita@hotmail.com

Leads					
16	12 days ago	2017-12-05 02:46 UTC	A	Magaly	Mbardales@bancofalabella.com.pe
15	12 days ago	2017-12-05 02:36 UTC	A	Kike	mcsirke@hotmail.com
14	12 days ago	2017-12-05 02:16 UTC	A	Patricia Bardales Rios	Patricia.bardalesrios@hotmail.com
13	12 days ago	2017-12-05 02:12 UTC	A	Fernando Basso	Fbassof@gmail.com
12	12 days ago	2017-12-05 01:57 UTC	A	Magrid	Magridm@hotmail.com
11	12 days ago	2017-12-05 01:57 UTC	A	Paola González caballero	Paolitagonca@hotmail.com
10	12 days ago	2017-12-05 01:54 UTC	A	Magrid	Magridm@hotmail.com
9	12 days ago	2017-12-05 01:49 UTC	A	Henry	Hbarriodemendoza@gmail.com
8	12 days ago	2017-12-05 01:46 UTC	A	Sayda	Sgasco67@gmail.com
7	12 days ago	2017-12-05 01:30 UTC	A	Diana Baumann	Dbaumannw@gmail.com
6	12 days ago	2017-12-05 00:14 UTC	A	Gianfranco	Gianfranco_mna@yahoo.es
5	12 days ago	2017-12-04 23:48 UTC	A	Kattia paola	pplasencia.89@gmail.com
4	12 days ago	2017-12-04 22:05 UTC	A	Vivian	Cock_alva@yahoo.com
3	12 days ago	2017-12-04 22:00 UTC	A	Xiomara	Xiomi_barrio@hotmail.com
2	12 days ago	2017-12-04 21:36 UTC	A	Aldo Piña	Aldopinah@hotmail.com
1	12 days ago	2017-12-04 21:32 UTC	A	Gustavo	andre_917@hotmail.com

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones

Nuestro proyecto se inicia con la idea de negocio de brindar un servicio a las personas que viven en el distrito de San Isidro quienes están dentro de nuestro segmento de mercado, personas con de estilo de vida proactivos, los conservados y formalistas que gustan de lo saludable y lo beneficioso para su salud. También, se ha tomado en cuenta que no existe ninguna otra empresa que ofrezca el tipo de servicio que estamos ofreciendo nosotros, el cual nos permite tener una ventaja competitiva frente a las juguerías u otros negocios relacionados con lo saludable.

La propuesta de valor de Green Smoothie es brindar un producto nutritivo a base de frutas y verduras frescas, el cual contienen un alto valor nutritivo y energético y bajo en calorías. El servicio se dará a conocer a través de las redes sociales: El Facebook, WhatsApp (grupos), teléfono y también la página web. Además, el servicio será de forma personalizada.

Nuestro objetivo es que nuestros clientes se sientan satisfechos y llenos de salud

Al realizar nuestro experimento a través del Landing Page, se obtuvo 231 visitantes y con una tasa de conversión de 21.65%, el cual permite perseverar con nuestra idea de negocio. También, se puede indicar que nuestro público muestra interés por nuestro producto.

Capítulo 4: Plan de Marketing

4.1 Planteamiento de objetivos de marketing

Los objetivos del negocio Green Smoothie necesita para ser viable comercialmente son:

4.1.1 Objetivos Corto Plazo

Presencia de nuestra marca en internet (web-site) y cuatro (4) redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter y YouTube), antes de los primeros seis (6) meses de operación.

Lograr un nivel de ventas (pedidos) superior a 7099 unidades batidos mensuales durante el primer año de operaciones.

Crecimiento en ventas del 10% en los primeros cuatro meses desde enero del 2019 hasta mayo del 2019 de operaciones, por lanzamiento de nuestro negocio.

Ser reconocidos antes de los primeros seis meses de operaciones, como un novedoso proveedor de batidos y alimentos saludables en la zona, de cada 10 personas 5 conocen nuestra marca.

Aumento del número de clientes recomendados en un 3% en los primeros seis (6) meses a través de las estrategias descritas en nuestro plan (4P)

4.1.2 Objetivos Mediano Plazo.

Tener un crecimiento en ventas del 10% anual promedio dentro de los primeros dos años de operación, resultado de la publicidad realizada, calidad ofrecida y la fidelización de clientes.

Poner en marcha un programa de Fidelización de Clientes Green Smoothie con promociones cada 6 veces al año (San Valentín, Día de la madre, Padre, Fiestas Patrias, primavera, Navidad, etc.), con sorteos y cupones, para incentivar el consumo, a partir del segundo año.

Servicio de entregas eficientes en tiempo y como objetivo que no debe ser mayor a 30 minutos, que disponga el personal motorizado y de a pie.

Superar la venta de 100 mil unidades de batidos para el cierre del primer año de operaciones.

Llegar a una participación de mercado del 6%, para el cierre del primer año de operaciones, de acuerdo con nuestra capacidad de atención al inicio.

4.1.3 Objetivos Largo Plazo

Consolidar nuestra participación de mercado en San Isidro aumentado al 12% a partir del tercer año.

Cuadro 5. Participación de Mercado de Green Smoothie

Producto en unidades	2019	2020	2021	2022	2023
Participación Green Smoothie	6%	6%	8%	10%	10%

Fuente: Elaboración propia.

Tener una fuerte recordación de nuestra marca resultado de campañas publicitarias, de cada 10 personas del mercado objetivo, 8 lo conocen.

Tener una facturación anual superior a un millón de soles, desde el tercer año de operación del negocio o estar arriba de las 137 mil unidades de batidos anual.

4.2 Estrategias de marketing

4.2.1 Segmentación

4.2.1.1 Segmentación Geográfica

Para inicio de operaciones nuestro público objetivo se ubica en todas las urbanizaciones del distrito de San Isidro, debido a que disponen de mayor poder adquisitivo y cuenta con una cantidad importante de personas que buscan comida saludable, se preocupan por su aspecto físico y su salud.

A pesar de que con el transcurrir de los años va disminuyendo la población que reside, las familias y personas que demandan alimentación de calidad son un grupo que será atendido por el negocio, y son el objetivo de nuestro marketing.

Además, tenemos otro segmento importante que es la fuerza laboral del distrito de San Isidro quienes provienen de diferentes distritos de Lima, provincias y el extranjero, el cual concentra al 2015 la segunda mayor densidad empresarial con 367,1 empresas por cada mil habitantes. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015).

Figura 15. Habitantes del distrito de San Isidro

Fuente: Municipalidad de San Isidro (MSI)

4.2.1.2 Segmentación Demográficas

Se considera atender a los NSE A y B que es mayoría en los residentes del distrito de San Isidro, y con respecto a los empleados de la zona financiera y comercial, también nos concentramos en aquellos que pertenecen a los mismos NSE A y B, aunque también hay empleados de NSE C1 que pueden comprar nuestros batidos por efecto imitación.

Esto indica que contamos con un importante potencial de consumidores quienes serán nuestro público objetivo debido, a que por las actividades diarias y lo ajetreado de la agenda de empresarios, ejecutivos y empleados quienes llevan una vida muy agitada no disponen de tiempo para tomar sus alimentos.

Por el lado, de las familias, se tiene en cuenta tomar un rango de edad entre 20 a 45 años, mientras que los empleados, se da por hecho que la mayoría cubre el rango de edad de 20 a 45 años al estar activos laboralmente.

4.2.1.3 Segmentación Psicográficas

De acuerdo con la segmentación psicográfica, podemos observar que el consumidor peruano se diferencia por su estilo de vida y tal como lo muestra en la siguiente figura de la investigación de Rolando Arellano.

Entonces el negocio se propone atender la demanda de los grupos: sofisticados, progresistas, modernos y adaptados (formalistas), que tienen similitud en la forma como llevan su quehacer laboral: prisa, apremio, sedentarismo, resultados, eficiencia, etc.

Figura 16. Estilos de vida proactivos y reactivos

Fuente: Estilos de vida de Rolando Arellano

4.2.1.4 Segmentación Uso de Producto / servicio.

Los smoothies son consumidos por personas que cuidan de su alimentación, por lo general en el desayuno de la mañana y que debido a su forma preparación puede ser muy complicada para algunos, por el tema de tener a la mano frutas congeladas, unas frutas secas o alguna base líquida (yogurt, zumos).

Por ello este proyecto busca resolver esa necesidad y ofrecer una amplia carta de bebidas de este tipo a primera hora de la mañana, cuando las personas ya lleguen a sus centros de labores y necesiten reforzar su ingesta de nutrientes solicitando un pedido delivery a nuestra central o red social.

También el smoothie puede ser consumido como opción en las horas de la tarde, siempre que sea acompañado de algún alimento sólido como complemento y que satisfaga el hambre en esas horas, es una opción muy sana frente a la comida rápida. Si es por comprar, pueden estar dispuestos a realizarlo hasta 3 veces por semana.

Este grupo de personas también se encuentra permanentemente conectado a través de sus teléfonos inteligentes, donde recibirán estímulos de marketing de nuestra empresa y podrán hacer pedidos personalizados que llegarán de inmediato, esta personalizado satisface sus necesidades porque el clientes puede “diseñar” a través de su móvil el batido que desee y así recibir “valor” de nuestro negocio, aunque ello significa aumentar nuestras capacidades para atender a cada individuo según sus exigencias.

4.2.2 Posicionamiento

Lema o Slogan a posicionar: Disfrutar de un buen Green Smoothie nunca fue tan delicioso y saludable

Concepto a posicionar: Los principales beneficios de Green Smoothie son los de otorgar bienestar y comida saludable, la cual se convertirá en el producto sustituto de la comida rápida, que es la que más abunda en el distrito de San Isidro y es muy consumida por sus bajos costos, su practicidad para adquirirlos, la rapidez, empaques amigables, transportables, pero que son nocivos para la salud.

La estrategia para posicionamiento de Green Smoothie se enfoca en realizar marketing de B2C (Business to Consumers) basado en los siguientes aspectos:

Beneficio recibido: las personas que consuman nuestra carta de batidos y alimentos aportan beneficios para su salud gracias a los nutrientes y vitaminas, lo que mejora su calidad de vida, esta idea debe ser recordada y comprendida por el público.

Atributos del producto: la amplia carta de batidos esta elaborados a base de insumos de calidad, como: frutas frescas y vegetales frescos, cero trans. El cliente reconocerá a nuestra marca como una capaz de satisfacer sus requerimientos.

Uso y consumo: estos alimentos pueden ser consumidos a cualquier hora del día, debido a que son de digestión sana y refuerzan el organismo humano, con lo cual resuelve su necesidad alimenticia gracias a nuestra marca.

Usuario del producto: será dirigido para las personas que se preocupan por su alimentación y salud. Por ello Green Smoothie tendrá todos estos mensajes como elementos de posicionamiento.

Figura 17. Presentación de variedad de smoothies

Fuente: Página web HSN Store. Recuperado de:

<https://www.hsnstore.com/blog/fitonutrientes-que-son-cuales-son-sus-beneficios-para-la-salud/>.

Atributos diferenciadores, los que se consideran a continuación:

La utilización de insumos seleccionados de calidad, así como también de utilizar la amplia gama de productos exóticos del cual somos productores por excelencia en nuestro país.

Los envases del Green Smoothie serán principalmente un diseño amigable con el medio ambiente y a la vez amigable e irresistible ante cualquier cliente.

Excelente atención desde la recepción del pedido en nuestro call center hasta la entrega del producto en el destino indicado.

4.3 Mercado objetivo

4.3.1 Tamaño de mercado

El mercado se ubica en el distrito de San Isidro, principalmente atenderemos a la fuerza laboral de más de 120 mil trabajadores en diversas empresas según datos de la Municipalidad (Sanabria Rodríguez, 2012), y de acuerdo con el INEI al 2015 se cuenta con 19 898 empresas registradas, siendo el segundo distrito con mayor densidad en Lima. Adicionalmente tenemos también a la población de San Isidro con un rango de edad de 20 a 45 años que representa 34.81% de los habitantes, y que en número son 19 287 (Instituto Nacional de Estadística e Informática).

Cuadro 6. Tamaño de mercado

Tamaño de Mercado	<i>Personas</i>
Habitantes de San Isidro entre 20 a 45 años	19,287
Personal administrativo que trabajan en San Isidro	120,000
Total	139,287

Fuente: Elaboración propia.

4.3.2 Tamaño de mercado disponible

Por lo expuesto anteriormente tenemos que nuestro mercado total es: la fuerza laboral que provienen de diversos lugares de Lima y los habitantes del distrito de San Isidro con un rango de edad de 20 a 45 años. Luego se elige los NSE de tipo A y B por su capacidad adquisitiva y estilo de vida que se preocupan por el bienestar y los alimentos saludables que consumen, los cuáles van acompañados de rutinas de jogging, gimnasio y diversas actividades deportivas. Solo para el caso de trabajadores también se considera al NSE C1 porque reciben los estímulos de marketing del negocio y por imitación también consumen.

De acuerdo a la información obtenida nuestro mercado disponible en los NSE A y B en San Isidro es el 78.9%, el cual multiplicado por el total de habitantes de 20 – 45 años que es nuestro segmento (19,287) nos da un total de 15, 218 personas. Y en el NSE A, B, C1 Lima (trabajadores) que representa el 55.7% multiplicado por el personal administrativo que trabajan en San Isidro nos da un total de 66, 840 habitantes. Por lo tanto, se tiene un mercado disponible de 82,058 personas.

Cuadro 7. Mercado disponible

Mercado disponible		<i>Personas</i>
NSE A y B San Isidro	78.9%	15,218
NSE A, B, C1 Lima (trabajadores)	55.7%	66,840
Total		82,058

Fuente: Elaboración propia.

Además, con la gran afluencia de público que realiza actividades laborales en las 19,898 empresas registradas al 2015, es nuestro público objetivo por el cuál abordaremos para fidelizarlos e incrementar nuestras ventas.

De los habitantes de San Isidro, los que pertenecen a los NSE A es 34% y al NSE B es 44.9%, según la Zona 7 (San Isidro y otros) de Lima Metropolitana de APEIM haciendo una total de 78,9%, mientras con respecto a los trabajadores de San Isidro que provienen de todo Lima, el 55.7% proviene de sumar de NSEA 5% NSE B 24.4% y NSE C1 26.3% (que también reciben el marketing de nuestro proyecto) según tabla de APEIM de los NSE de Lima Metropolitana.

Cuadro 8. Distribución de niveles por zona APEIM 2017 - Lima Metropolitana

(%) HORIZONTALES								
Zona	Niveles Socioeconómicos						Muestra	Error (%)*
	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E		
Total	100	5.0	24.4	41.0	23.3	6.3	4,126	1.6
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	100	0.0	13.9	44.1	31.0	11.0	310	5.5
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100	2.6	26.4	51.9	18.5	0.6	352	5.3
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	1.1	14.9	42.9	31.6	9.5	275	6.1
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	100	2.9	29.6	41.7	23.3	2.5	524	4.4
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100	1.4	14.8	46.6	29.0	8.2	352	5.2
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100	13.5	59.7	20.3	6.2	0.3	288	5.7
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100	34.0	44.9	13.1	6.6	1.4	350	5.6
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100	3.0	31.5	40.6	20.3	4.6	305	5.9
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	100	0.0	10.4	45.8	32.1	11.7	308	5.6
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	100	1.5	21.0	44.8	22.9	9.8	1015	3.1
Otros	100	0.0	12.8	31.9	34.0	21.3	47	14.3

Fuente: APEIM 2017: Data ENAHO 2016. * Nivel de confianza al 95% $p=0.5$

Cuadro 9. Distribución de hogares según NSE 2017 - Lima Metropolitana

Fuente: APEIM 2017

Variables geográficas: El tamaño de mercado según la variable geográfica son los habitantes (familias) que residen y trabajadores ubicados en el distrito de San Isidro.

Variables demográficas: Las características demográficas del mercado son: Hombres y mujeres de 20 a 45 años (Asociación Peruana de empresas de Investigación de Mercados, 2016) quienes representan el 34.81% de toda la población del distrito y disponen de ingresos superiores a 2 500 soles individuales, y a nivel familiar superior a 6 mil soles según APEIM (Asociación Peruana de empresas de Investigación de Mercados, 2016)

Cuadro 10. Ingresos y Gastos según NSE 2017 – Lima Metropolitana

PROMEDIOS	Lima Metropolitana							
	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Grupo 1 : Alimentos – gasto promedio	S/. 1,268	S/. 1,582	S/. 1,461	S/. 1,286	S/. 1,319	S/. 1,227	S/. 1,062	S/. 912
Grupo 2 : Vestido y Calzado – gasto promedio	S/. 170	S/. 333	S/. 242	S/. 152	S/. 168	S/. 123	S/. 112	S/. 98
Grupo 3 : Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda – gasto promedio	S/. 472	S/. 998	S/. 690	S/. 429	S/. 453	S/. 386	S/. 281	S/. 190
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda – gasto promedio	S/. 205	S/. 1,068	S/. 293	S/. 130	S/. 140	S/. 112	S/. 95	S/. 78
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos – gasto promedio	S/. 253	S/. 609	S/. 355	S/. 230	S/. 262	S/. 173	S/. 151	S/. 100
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones – gasto promedio	S/. 405	S/. 1,424	S/. 668	S/. 320	S/. 355	S/. 256	S/. 147	S/. 90
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza – gasto promedio	S/. 475	S/. 1,321	S/. 800	S/. 380	S/. 423	S/. 302	S/. 219	S/. 112
Grupo 8 : Otros bienes y servicios – gasto promedio	S/. 220	S/. 465	S/. 307	S/. 195	S/. 209	S/. 169	S/. 142	S/. 140
PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL	S/. 3,468	S/. 7,800	S/. 4,815	S/. 3,122	S/. 3,329	S/. 2,748	S/. 2,211	S/. 1,719
PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL*	S/. 5,006	S/. 14,205	S/. 7,297	S/. 4,193	S/. 4,586	S/. 3,483	S/. 2,851	S/. 2,120

Fuente: APEIM 2017. * Ingreso estimado en base al gasto – INEI

4.3.3 Tamaño de mercado operativo (target)

Una vez reconocido el mercado disponible, entonces podemos proponer como mercado operativo (meta, objetivo, target) para nuestro proyecto que está condicionada al nivel de respuesta del Landing Page que fue del 21.65% y que se realizó para medir la potencialidad de este negocio propuesto a nuestros clientes.

Entonces se puede indicar que nuestro mercado operativo es el NSE A, B, C1 Lima (trabajadores) que representa el 55.7% multiplicado por el 21.65% que es la respuesta del Landing Page nos da un total de 14,471 personas.

Cuadro 11. Mercado Operativo

Mercado Operativo		<i>Personas</i>
Respuesta al Landing Page	21.65%	14,471
<i>Numero de personas que responden bien al proyecto.</i>		

Fuente: Elaboración propia

4.3.4 Potencial de crecimiento del mercado

Según se observó en la Tabla de Habitantes del Distrito vemos una tendencia poblacional decreciente debido a que las empresas están tomando un rol predominante y están abarcando más territorio con la compra de inmuebles convirtiéndolos en nuevos edificios y centros empresariales, lo cual no merma en nuestro público objetivo debido a que el sector laboral es también parte de nuestro público objetivo, por ello el crecimiento a largo plazo es sostenible de personas que cumplen con el perfil de cliente que es el Mercado Operativo y sujeto al crecimiento poblacional del país.

Cuadro 12. Mercado Operativo 2019-2023

Mercado Operativo		2019	2020	2021	2022	2023
Personas mercado operativo	21.65%	14,471	14,630	14,791	14,954	15,118

Crecimiento poblacional 1.10%

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Desarrollo y estrategia del marketing mix

4.4.1 Estrategia de producto / servicio

Definición del producto servicio: el proyecto propone una carta de batidos saludables, elaborados con frutas y vegetales que mezclados con leche de almendras, coco o yogurt y otros ingredientes logran un batido superior.

Una vez elaborado el producto o combinación solicitada, esta es enviada de forma inmediata al usuario, gracias a un equipo de personas que en motocicletas llegarán donde el cliente en un tiempo máximo de 30 minutos. El transporte de los alimentos se realiza en compartimientos instalados en las motos de los repartidores que garantizan el grado de conservación, frescura y limpieza de estos pedidos.

Figura 18. Presentación de variedad de smoothies

Fuente: Página web Montecristo Magazine. Recuperado de:

<http://montecristomagazine.com/food-and-drink/vancouvers-small-food-businesses>

Estrategias: Este producto servicio tendrá una estrategia de desarrollo de mercado, porque una vez atendido al público objetivo ya reconocido, pretendemos convertir nuevos clientes que hoy todavía consumen alimentos altos en grasa y sal, para que tomen conciencia del daño a su salud y demande nuestra carta.

Como segunda estrategia, se propone el desarrollo de producto, siendo esta acción una constante porque la idea es siempre lanzar novedades en cuanto a la carta según la temporada de insumos o la estación del clima, lo que nos da un ensayo permanente de encontrar algún nuevo batido que guste a los clientes y quede como fijo en la carta.

Ciclo de vida del producto: este proyecto y el producto que propone se encuentra en lanzamiento, así que las acciones de marketing se basan en difundir nuestra presencia en el mercado, así como crear acciones para incentivar su consumo a los nuevos clientes.

Dimensiones del producto/ servicio:

Básico / Real: batido hecho a base de frutas y vegetales, leches orgánicas, etc. Que combinado es un alimento superior y muy nutritivo.

Esperado / Formal: servido en envases que sean resistentes, mantengan el frío/ frescura, transparente, con sorbetes, impresa la marca, diseño practico y llamativo. Se entrega también servilleta y si llevan en unidades un soporte.

Especificaciones en cuanto al envase:

Tamaño de la porción: Grande de 473 ml. (16 onza)

Envase y modo de consumo: Al ser delivery, se envían en envases sellados transparentes, y en bolsas para pedidos mayores.

Figura 19. Envase

Fuente: Elaboración propia.

4.4.2 Diseño de producto/ servicio

Esta carta de batidos se ha diseñado basado en la experiencia de una nutricionista, así como las particularidades de estos batidos en otros países que satisface la demanda de un público que destaca el cuidado en su alimentación y salud.

De esta manera, se tiene que organizar el proceso de elaboración de cada uno de los batidos y alimentos teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Disponibilidad de insumo.

Tiempo de preparación.

Pasos (proceso) de preparación.

Raciones, proporciones, cantidades de insumos.

Equipos necesarios para la preparación.

Merma permitida.

Supervisión de calidad.

Llenado en envases, embalado de alimentos.

Condiciones de envío en transporte.

Carta de Smoothies o Batidos:

S1-Smoothies **“La ligerita”** refrescante batido que mezclan las frutas y verduras más bajos en calorías para ayudarnos a controlar el peso y eliminar esos rollitos.

Piña, manzana, kion, jugo de naranja, hielo.

S2-Smoothies **“El Poderoso”**, refrescantes batidos que mezclan frutas más dulces y vegetales que ayudan a ganar masa muscular y a mantener el estómago lleno durante más tiempo.

Fresa, plátano, zanahoria yogurt griego y hielo.

S3-Smoothies **“Purificante”**, refrescantes batidos que mezclan frutas y verduras digestivas y con propiedades curativas que ayudan a la indigestión, a una mejor piel y a prevenir enfermedades como colesterol alto, diabetes, hipertensión.

Manzana, piña, apio, té verde y hielo.

S4-Smoothies **“Recárgate”** Refrescantes batidos que mezclan frutas y vitaminas para que se sientan con vitalidad y energía.

Zanahoria, plátano, espinaca, leche de soya, hielo.

S5-Smoothie **“Roja de envidia”** con este batido nuestra piel lucirá fresca y luminosa por la cantidad de antioxidantes que vamos a tomar.

Fresas, betarraga, pepino, naranja, mango, hielo.

S6-Smoothie **“El Defensor”** con este batido no podrás parar tus actividades del día, porque estarás protegido contra resfriados o algún otro virus que pueda entrar a tu organismo.

Arándanos, fresa, kion, naranja, yogurt griego, hielo

S7-Smoothie “**El Veloz**” este batido lo debes tomar antes de hacer deporte, porque te ayudara a terminar tu rutina, incrementando tu resistencia.

Plátano, espinaca, leche de almendras, hielo.

S8-Smoothie “**El Bajito**” este batido es la mejor alternativa para las personas que no pueden consumir azúcar, ya que cuenta con frutas bajo en azúcar y con estevia natural.

Piña, fresa, espinaca, Yogurt griego, hielo

Figura 20. Green Smoothie

<h1>GREEN SMOOTHIE</h1>	<h2>NUESTROS SMOOTHIES</h2>
<div data-bbox="336 501 414 566"> </div> <div data-bbox="240 575 510 633"><p>GREENSMOOTHIE@HOTMAIL.COM</p></div> <div data-bbox="336 680 414 745"> </div> <div data-bbox="306 754 445 786"><p>963123788</p></div> <div data-bbox="336 833 414 898"> </div> <div data-bbox="193 909 558 999"><p>HTTPS://WWW.FACEBOOK.COM/GREEN-SMOOTHIE-1585270581560386/</p></div>	<div data-bbox="943 365 1112 392"><h3>LA LIGERITA</h3></div> <div data-bbox="663 396 1393 459"><p>Piña selva, manzana Israel, naranja valencia, kión, hielo y stevia. S/. 11.50</p></div> <div data-bbox="906 474 1173 683"> </div> <div data-bbox="928 714 1126 743"><h3>LA PODEROSA</h3></div> <div data-bbox="711 745 1343 810"><p>Fresa, plátano, zanahoria, yogurt griego, hielo y stevia. S/. 12</p></div> <div data-bbox="901 824 1184 1050"> </div>
<h3>INFORMACIÓN EXTRA</h3> <p>Ofrecemos una línea de smoothies 100% naturales hechos a base de frutas y verduras que lograrán nutrir y desintoxicar tu organismo.</p>	<div data-bbox="936 1113 1120 1140"><h3>PURIFICANTE</h3></div> <div data-bbox="705 1142 1351 1207"><p>Piña selva, manzana Israel, té verde, apio, hielo y stevia. S/. 11.50</p></div> <div data-bbox="901 1220 1184 1420"> </div>
<h3>OBJETIVO</h3> <p>Volver al mundo un poquito más saludable.</p>	<div data-bbox="943 1471 1112 1500"><h3>RECÁRGATE</h3></div> <div data-bbox="663 1503 1331 1568"><p>Plátano, zanahoria, espinaca, leche de soya, hielo y stevia. S/. 12.50</p></div> <div data-bbox="927 1590 1131 1812"> </div>

ADICIONALES	
<p>LECHE Almendras, soya y coco. S/. 5</p>	<p>ROJA DE ENVIDIA Fresa, betarraga, pepino, naranja valencia, mango, hielo y stevia. S/. 11.50</p>
<p>YOGURT Griego y natural. S/. 3</p>	
<p>TÉ Verde y negro. S/. 3</p>	<p>EL DEFENSOR Fresa, arándanos, kiwi, naranja valencia, yogurt griego, hielo y stevia. S/. 13.50</p>
	<p>EL VELOZ Plátano, espinaca, leche de almendras, hielo y stevia. S/. 12</p>
	<p>EL BAJITO Piña selva, fresa, espinaca, yogurt griego, hielo y stevia. S/. 12</p>

Fuente: Elaboración propia.

Figura 21. Green Smoothie. Consultoría y Marketing.

Fuente: Crea PE – Consultoria y marketing

Valor agregado vía pedidos a través de la página web y redes sociales como el WhatsApp, Facebook.

Cliente desea un batido personalizado, pidiendo porciones específicas de base líquida, azúcar, frutas secas y raciones o porciones de fruta (s) de estación.

Realiza su combinación en nuestra red social o Aplicativo a diseñar.

Procesamos el pedido según nuestra capacidad de atención, (aunque se prefiere sugerir el mejor batido, pero si el cliente quiere a su modo no se discute)

Se envía el producto y se realiza el pago en efectivo, transferencia bancaria a través de poket pos visa.

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

Considerando que según las estadísticas tenemos que el precio promedio de un menú económico en el distrito de San Isidro al 2015 es de S/9 nuevos soles en comparación con el resto de distritos. Podemos decir que es el cuarto menú más caro de Lima Metropolitana.

Figura 22. Precios

Fuente: INEI

Al tener como referencia esta información sobre el precio promedio del menú en San Isidro, la estrategia de precio apunta a sustentar y comunicar la calidad de batidos, pero con la capacidad de generar compra al ser menor al promedio del mercado, así esta relación precio – calidad es la que determine el precio promedio final del batido y que sea muy atractivo para el consumidor.

De esta manera, si deseamos sustentar que nuestra carta es de calidad del batido, entonces el precio promedio tiene que estar por arriba de los nueve soles (S/ 12,06), en un rango entre diez a doce soles dependiendo de los insumos a usar (S/11.50 a S/13.50). El cuadro siguiente muestra el precio promedio de todos los batidos y su evolución de acuerdo con las proyecciones del MEF de la inflación.

Cuadro 13. Lista de precios de Smoothies

		2019	2020	2021	2022	2023
Inflación pronosticada		2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
Nombre de Batido	Precios					
S1-Smoothies "La ligerita"		11.50	11.73	11.96	12.20	12.45
S2-Smoothies "El Poderoso"		12.00	12.24	12.48	12.73	12.99
S3-Smoothies "Purificante"		11.50	11.73	11.96	12.20	12.45
S4-Smoothies "Recárgate"		12.50	12.75	13.01	13.27	13.53
S5-Smoothie "Roja de envidia"		11.50	11.73	11.96	12.20	12.45
S6-Smoothie "El Defensor"		13.50	13.77	14.05	14.33	14.61
S7-Smoothie "El Velóz"		12.00	12.24	12.48	12.73	12.99
S8-Smoothie "El Bajito"		12.00	12.24	12.48	12.73	12.99

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 14. Promedio de precios de smoothies

Productos en unidades	2019	2020	2021	2022	2023
Inflación pronosticada	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
Precios	12.06	12.3	12.55	12.8	13.06

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 15. Principales indicadores macroeconómicos

		MMMR 2016-2018				MMMR 2017-2019			
		2015	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2019
PBI (S/ miles de millones)		612	644	695	742	657	703	752	800
Variación porcentual	PBI	3.3	4.3	5.3	4.5	3.8	4.6	4	4
	Demanda interna	3	3.1	3.9	4.1	2.5	3.5	4	4
	Consumo privado	3.4	3.6	4.5	4.5	3.2	3.6	4	4.2
	Consumo público	9.5	5.3	0.8	1.5	4.3	-1.2	0	3
	Inversión privada	-4.3	2	4	4.5	-1.2	4.5	4.7	4.9
	Inversión pública	-7.5	15.3	5	4.5	7.4	6.7	4.6	4.1
Inflación (var. porcentual)		4.4	2.9	2.7	2	3.5	3	2.9	2
Tipo de cambio promedio (S/)		3.19	3.30	3.37	3.38	3.57	3.68	3.73	3.75

Fuente: MEF Inflación proyectada en Marco Macroeconómico Multianual 2017

4.4.4 Estrategia comunicacional

Debido a las restricciones presupuestarias por ser un nuevo negocio, es preciso optimizar el gasto en este aspecto, por ello, se considera como base para la difusión de este negocio la publicidad de Green Smoothie en medios digitales a través de su página web y redes sociales, además de tácticas de: volanteo, cupones, y marketing boca a boca. Por ello no se tiene planificado al menos en los dos primeros años entrar en los medios de comunicación masivos.

Con respecto a las redes sociales, se desarrollará un fan page donde se busca interactuar con el público objetivo aplicando tácticas de enganche y estimulado la conversión (compra) de nuestros productos, además de recomendar la calidad a sus contactos. Este trabajo debe ser permanente con el fin de posicionar rápido la marca, realizando también posteos de imágenes, frases, preguntas y así los usuarios sigan participando. Se tiene previsto contar con los servicios de una agencia especializada.

En el primer año de operación se puede recoger los pedidos vía redes sociales y mensajería de teléfono móvil, registrando el pedido del cliente, así como sus preferencias, empero dando los mejores consejos sobre el batido que desee. Más adelante se puede diseñar un APP que justamente entregue Valor al “preparar” el batido a través del móvil.

Con respecto a las RRPP, se tiene que diseñar un plan para trabajar junto con empresas grandes cuando estas requieran realizar un evento de confraternidad y exclusivamente deportivo, así, nuestra marca puede tener presencia y captar más clientes auspiciando estos eventos. Similar intención sería con grupos locales como: grupos parroquiales, de caminata, deportivo, ciclistas, fitness, mascotas, etc. que necesitan auspicio. A parte se busca generar notas en los medios de comunicación (tv cable, radio o impresos) sobre la calidad de alimentación. Lo mencionado desde el año 2020 de operación.

Además, con campañas de impulso en zonas de gran afluencia de público se quiere llegar a una considerable cantidad de personas objetivo, por medio de degustaciones, entrega de vales o cupones, juegos, anfitriónaje, etc. La visibilidad y el atractivo de estas acciones de marketing deben ser asesorados por alguna agencia de marketing BTL que no exceda el presupuesto.

En el caso de las promociones, se tiene que sacar el máximo provecho para aumentar la compra del cliente, por ello, dependiendo de la fecha calendario, se diseñará promociones para pedidos grandes, que de cada 4 batidos el quinto es gratis, o si llevan 2 batidos de los mismos ingredientes o presentación, el tercero es gratis. Además; gracias a las redes sociales, si los usuarios comparten nuestra marca, pueden imprimir o exigir cupones de descuento de hasta 20% del precio final.

El trabajo de marketing para todo el 2019 se explica en las siguientes tablas, el presupuesto y el programa en el diagrama, para explicar específicamente, punto por punto, las acciones a tomar en cuenta.

Cuadro 16. Presupuesto mensual de Marketing

	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Servicio de Diseño Grafico	450.00						450.00					450.00	
Servicio Marketing digital	500.00						500.00					500.00	
Entrega de volantes / cupones	460.00		460.00			460.00		460.00		460.00			460.00
Colocación de autoadhesivos	120.00						120.00					120.00	
Servicio de Video Digital	300.00											900.00	
Campañas de impulso	800.00				800.00						800.00		
Material campaña impulso	600.00			600.00						600.00			
Total gastos de marketing	3230	0	460	600	800	460	1070	460	0	1060	800	1970	460

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 17. Gantt – Plan de MKT

	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Servicio de Diseño Grafico													
Servicio Marketing digital													
Entrega de volantes / cupones													
Colocación de autoadhesivos													
Servicio de Video Digital													
Campañas de impulso													
Material campaña impulso													

Fuente: Elaboración propia.

Concepto a posicionar: Los principales beneficios de Green Smoothie son los de otorgar bienestar y comida saludable, la cual se convertirá en el producto sustituto de la comida rápida.

Beneficio recibido: las personas que consuman nuestra carta de batidos y alimentos aportan beneficios para su salud gracias a los nutrientes y vitaminas, lo que mejora su calidad de vida, esta idea debe ser recordada y comprendida por el público.

Marca: Green Smoothie

Lema o Slogan a posicionar: Disfrutar de un buen Green Smoothie nunca fue tan delicioso y saludable.

Colores: verde, naranja y rojo.

Logotipo e isótopo:

Figura 23. Logotipo e isótopo

Fuente: Elaboración propia.

Mensajes para posicionar:

- **Bebida Nutritiva:**

Figura 24. Ideas para volantes y afiches publicitarios.

Fuente: Ideas para volantes y afiches publicitarios

- **Producto novedoso:**

Figura 25. Ideas para volantes y afiches publicitarios

Fuente: <https://es.123rf.com>. Foto N° 82761875.

Acciones y tácticas de marketing a corto plazo:

Servicio de Diseño Gráfico: especialista que en menos de un mes se encargará de todo el diseño del logotipo, isótopo, elección de colores, formas, fuentes, y asesoría para las impresiones, volantes e imagen empresarial del negocio.

Servicio Marketing digital: servicio que consiste en una asesoría y servicios para el correcto posicionamiento de nuestra marca en las redes sociales y mejorar la ubicación en buscadores, y que representan un atractivo costo e inversión que puede ser cubierto por el presupuesto que se tenga para iniciar la empresa.

Impresiones volantes: por millardos, y que serán repartidos en las puertas de los principales edificios de las zonas, así como en los centros comerciales y áreas de afluencia grande de público en San Isidro.

Impresiones autoadhesivas: por cientos, que será colocados en la flota motorizada, cajas para delivery y entregadas a empresas y entusiastas que deseen colocarlos en sus refrigeradoras, paredes, autos, etc.

Servicio de Video Digital: para sostener campañas de marketing digital, donde con ayuda de un especialista en publicidad se buscará llamar la atención en las redes sociales y posicionar la marca, con mensajes acerca de la salud y variedad de combinaciones posibles que se pueden hacer con las frutas.

Campañas de impulso: en las zonas comerciales y sitios públicos, a cargo de anfitriones donde se realizarán juegos y se degustará la carta de batidos, con el fin de que los usuarios logren registrar en sus cuentas el evento.

Material campaña impulso: que se entrega en los eventos, campañas, y a quienes realicen constantes pedidos: llaveros, vasos, individuales, lapiceros, etc.

4.4.5 Estrategia de distribución

Al ser una carta de productos que se ofrecen por delivery, la estrategia de distribución en concreto es la de ser un canal directo, es decir, el cliente llama a nuestra central o postea en la red social Green Smoothie y el pedido es atendido de inmediato, sin intermediarios.

De esta manera, nuestros canales de venta son: central telefónica y redes sociales, y que el personal a cargo está en condiciones de orientar y registrar cada uno de los pedidos solicitados que luego serán enviados con el personal de despacho (preparación).

La entrega al ser delivery está a cargo de personal motorizados dependiendo de la ubicación del cliente con la distancia de nuestro local, pero que se garantiza con un tiempo de 30 minutos como máximo. Se prevé tener un grupo de 4 repartidores al inicio de las operaciones y solo de cubre el distrito de San Isidro.

Figura 26. Cooler para reparto a domicilio en motocicleta

Fuente: https://wholesaler.alibaba.com/product-detail/custom-printing-1680D-oxford-backpack-insulated_60571628660.html.

Figura 27. Área de cobertura distrito San Isidro.

Fuente: <http://www.planospara.com/25983/san-isidro-peru-en-peru-diseno-urbano>

4.5 Plan de Ventas y Proyección de la Demanda

Para el plan de pronóstico de ventas, se requiere conocer el consumo potencial que tiene nuestro mercado objetivo, lo cual, sabemos que hay un nivel de frecuencia para cada persona, y que en el siguiente cuadro refleja basado en el consumo semanal de batidos nutritivos:

Cuadro 18. Consumo por persona

Consumo por persona	Veces por semana	% respuesta
Consumo 1 vez por semana	1	60%
Consumo 2 veces por semana	2	30%
Consumo 3 veces por semana	3	10%
Consumo promedio semanal	1.50	veces por semana

Fuente: Elaboración propia.

Ello nos indica que el consumo promedio de nuestro mercado es 1.5 veces por semana, es decir, se realiza 1.5 veces el pedido de batidos por semana (que el batido puede servirse en envases

entre 350 ml a 700 ml), y que es un consumo muy similar en el caso de jugos y sustitutos, que expender marcas y negocios afines.

Por lo tanto, nuestra participación de mercado sería el resultado del Landing Page (14,471 personas) por el 6%, el cual nos da un total de 868 personas.

Cuadro 19. Participación de mercado

	Personas
Participación de Mercado	6% 868

Fuente: Elaboración propia.

Con esta idea, entonces podemos pronosticar la venta mensual, que será multiplicar el número de personas de nuestro mercado operativo (objetivo, meta, target) por su consumo promedio de batidos semanal (1.50) y después por cuatro que es la cantidad de semanas por mes.

Cuadro 20. Pronóstico de ventas

Ventas mensuales													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Unidades batidos	5,210	5,730	6,304	6,934	7,627	7,627	7,627	7,627	7,627	7,627	7,627	7,627	85,195

Crecimiento 10% primeros 4 meses, luego se estabiliza.

Fuente: Elaboración propia.

Se toma en cuenta que la venta crecerá al mes en 10%, al menos ese efecto esperamos tener los primeros 4 meses para que al final siga un patrón estable de venta. A continuación, se muestra la venta diaria y anual en unidades y soles del negocio que se deriva de la primera tabla mensual que es la base.

Cuadro 21. Ventas diarias

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Unidades batidos por día	248	273	300	330	363	363	363	363	363	363	363	363

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 22. Participación en ventas y precios según tipo de smoothie

Tipo de Smoothie	Nombre de Batido	Participacion % en Ventas	Precios 2019
S 1	S1-Smoothies "La ligerita"	15%	11.50
S 2	S2-Smoothies "El Poderoso	15%	12.00
S 3	S3-Smoothies "Purificante	20%	11.50
S 4	S4-Smoothies "Recárgate	15%	12.50
S 5	S5-Smoothie "Roja de envidia	15%	11.50
S 6	S6-Smoothie "El Defensor"	10%	13.50
S 7	S7-Smoothie "El Velóz"	5%	12.00
S 8	S8-Smoothie "El Bajito"	5%	12.00

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 23. Venta de Smoothies por unidades de batidos

Tipo de Smoothie	Participacion	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
S 1	15%	781	860	946	1,040	1,144	1,144	1,144	1,144	1,144	1,144	1,144	1,144	12,779
S 2	15%	781	860	946	1,040	1,144	1,144	1,144	1,144	1,144	1,144	1,144	1,144	12,779
S 3	20%	1,042	1,146	1,261	1,387	1,525	1,525	1,525	1,525	1,525	1,525	1,525	1,525	17,039
S 4	15%	781	860	946	1,040	1,144	1,144	1,144	1,144	1,144	1,144	1,144	1,144	12,779
S 5	15%	781	860	946	1,040	1,144	1,144	1,144	1,144	1,144	1,144	1,144	1,144	12,779
S 6	10%	521	573	630	693	763	763	763	763	763	763	763	763	8,520
S 7	5%	260	287	315	347	381	381	381	381	381	381	381	381	4,260
S 8	5%	260	287	315	347	381	381	381	381	381	381	381	381	4,260

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 24. Venta de Smoothies mensual en soles

Smoothie	Participacion	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
S 1	15%	8,986	9,885	10,874	11,961	13,157	13,157	13,157	13,157	13,157	13,157	13,157	13,157	146,962
S 2	15%	9,377	10,315	11,346	12,481	13,729	13,729	13,729	13,729	13,729	13,729	13,729	13,729	153,352
S 3	20%	11,982	13,180	14,498	15,948	17,543	17,543	17,543	17,543	17,543	17,543	17,543	17,543	195,949
S 4	15%	9,768	10,745	11,819	13,001	14,301	14,301	14,301	14,301	14,301	14,301	14,301	14,301	159,741
S 5	15%	8,986	9,885	10,874	11,961	13,157	13,157	13,157	13,157	13,157	13,157	13,157	13,157	146,962
S 6	10%	7,033	7,736	8,510	9,361	10,297	10,297	10,297	10,297	10,297	10,297	10,297	10,297	115,014
S 7	5%	3,126	3,438	3,782	4,160	4,576	4,576	4,576	4,576	4,576	4,576	4,576	4,576	51,117
S 8	5%	3,126	3,438	3,782	4,160	4,576	4,576	4,576	4,576	4,576	4,576	4,576	4,576	51,117
Venta soles, mes		62,384	68,622	75,484	83,033	91,336	91,336	91,336	91,336	91,336	91,336	91,336	91,336	1,020,213
Total venta soles 2019														

Fuente: Elaboración propia.

Ingresos anuales

Cuadro 25. Precios por tipo Smoothie

Precios por tipo Smoothie	2019	2020	2021	2022	2023
S1-Smoothies "La ligerita"	11.50	11.73	11.96	12.20	12.45
S2-Smoothies "El Poderoso	12.00	12.24	12.48	12.73	12.99
S3-Smoothies "Purificante	11.50	11.73	11.96	12.20	12.45
S4-Smoothies "Recárgate	12.50	12.75	13.01	13.27	13.53
S5-Smoothie "Roja de envidia	11.50	11.73	11.96	12.20	12.45
S6-Smoothie "El Defensor"	13.50	13.77	14.05	14.33	14.61
S7-Smoothie "El Velóz"	12.00	12.24	12.48	12.73	12.99
S8-Smoothie "El Bajito"	12.00	12.24	12.48	12.73	12.99

Sujetos a la inflación

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 26. Ventas en unidades

Ventas en unidades	2019	2020	2021	2022	2023
S1-Smoothies "La ligerita"	12,779	15,102	16,612	18,606	20,838
S2-Smoothies "El Poderoso	12,779	15,102	16,612	18,606	20,838
S3-Smoothies "Purificante	17,039	20,136	22,150	24,807	27,784
S4-Smoothies "Recárgate	12,779	15,102	16,612	18,606	20,838
S5-Smoothie "Roja de envidia	12,779	15,102	16,612	18,606	20,838
S6-Smoothie "El Defensor"	8,520	10,068	11,075	12,404	13,892
S7-Smoothie "El Velóz"	4,260	5,034	5,537	6,202	6,946
S8-Smoothie "El Bajito"	4,260	5,034	5,537	6,202	6,946
Total unidades	85,195	100,680	110,748	124,037	138,922

Sujetos al crecimiento de ventas

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 27. Ventas en soles

Ventas en soles	2019	2020	2021	2022	2023
S1-Smoothies "La ligerita"	146,962	177,146	198,758	227,061	259,394
S2-Smoothies "El Poderoso	153,352	184,848	207,399	236,933	270,672
S3-Smoothies "Purificante	195,949	236,194	265,010	302,748	345,859
S4-Smoothies "Recárgate	159,741	192,550	216,041	246,805	281,950
S5-Smoothie "Roja de envidia	146,962	177,146	198,758	227,061	259,394
S6-Smoothie "El Defensor"	115,014	138,636	155,549	177,700	203,004
S7-Smoothie "El Velóz"	51,117	61,616	69,133	78,978	90,224
S8-Smoothie "El Bajito"	51,117	61,616	69,133	78,978	90,224
Venta anual total Soles	1,020,213	1,229,751	1,379,781	1,576,261	1,800,721

Fuente: Elaboración propia.

Variables de crecimiento de la demanda:

- Mayor poder adquisitivo de empleados en empresas asentadas en San Isidro.
- Aumento de conciencia por la salud y alimentación sana en la población y trabajadores de oficinas.
- Mayor concentración de empresas en San Isidro.
- Hábitos y estilos de vida, las familias y personas elaboran menos alimentos en casa, prefieren adquirirlos en diversos negocios.
- Novedad de este negocio y de aumento de más competidores que también ofrecerían alimentación eficiente y sana.

Cuadro 28. Participación en ventas según tipo de Smoothie

Tipo de Smoothie	Nombre de Batido	Participacion % en Ventas	Precios 2019
S 1	S1-Smoothies "La ligerita"	15%	11.50
S 2	S2-Smoothies "El Poderoso"	15%	12.00
S 3	S3-Smoothies "Purificante"	20%	11.50
S 4	S4-Smoothies "Recárgate"	15%	12.50
S 5	S5-Smoothie "Roja de envidia"	15%	11.50
S 6	S6-Smoothie "El Defensor"	10%	13.50
S 7	S7-Smoothie "El Velóz"	5%	12.00
S 8	S8-Smoothie "El Bajito"	5%	12.00

Fuente: Elaboración propia.

4.6 Presupuesto de Marketing

Las inversiones a realizar para el inicio de las actividades del plan marketing son las siguientes:

Cuadro 29. Presupuesto de marketing

Partida	Unidad	Precio soles	Monto soles
Servicio de Diseño Grafico	2	S/. 450.00	S/. 900.00
Servicio Marketing digital	mes	S/. 500.00	S/. 1,500.00
Impresiones volantes.	2 millar	S/. 460.00	S/. 460.00
Impresiones autoadhesivos	ciento	S/. 120.00	S/. 120.00
Servicio de Video Digital	3	S/. 300.00	S/. 900.00
Campañas de impulso	4	S/. 800.00	S/. 3,200.00
Material campaña impulso	1	S/. 600.00	S/. 600.00
Total presupuesto inicial		S/.	7,680.00

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 30. Presupuesto Mensual de Marketing

	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Servicio de Diseño Grafico	450.00						450.00					450.00	
Servicio Marketing digital	500.00						500.00					500.00	
Entrega de volantes / cupones	460.00		460.00			460.00		460.00		460.00			460.00
Colocación de autoadhesivos	120.00						120.00					120.00	
Servicio de Video Digital	300.00											900.00	
Campañas de impulso	800.00				800.00						800.00		
Material campaña impulso	600.00			600.00						600.00			
Total gastos de marketing	3230	0	460	600	800	460	1070	460	0	1060	800	1970	460

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 31. Gantt de Plan de Marketing

	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Servicio de Diseño Grafico													
Servicio Marketing digital													
Entrega de volantes / cupones													
Colocación de autoadhesivos													
Servicio de Video Digital													
Campañas de impulso													
Material campaña impulso													

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 5: Plan de Operaciones

5.1 Políticas Organizaciones

5.1.1 Calidad

La marca Green Smoothie espera cumplir con los siguientes lineamientos generales para garantizar y entregar calidad de sus batidos en todas sus operaciones, con el fin de ser una empresa socialmente responsable en este aspecto:

Recibir de sus proveedores la fruta fresca, en condiciones óptimas de presentación, tamaño, sabor, aroma, además de estar libre de microorganismos nocivos, estar e temporada y que rindan lo adecuado.

Inspeccionar sus equipos, mobiliarios, para que estén en óptimas condiciones de operación, así como limpios, debidamente mantenidos las cámaras congeladoras, refrigerador, lavaderos, anaqueles, repisas, instalaciones eléctricas y sanitarias.

Seleccionar, capacitar y supervisar al personal operativo y de entrega en lo que respecta a la elaboración, manipulación y limpieza relacionada a batidos de frutas, con el fin de entregar un producto sano y de calidad.

Mantener un riguroso control de las operaciones, a nivel de elaboración de batidos, y del servicio a los clientes durante el pedido y envío.

En cada batido, se garantiza la proporción adecuada de frutas frescas, enfriamiento, no uso en de azúcares, y el uso de insumos complementarios de calidad. En envase conservará adecuadamente el batido y se empaca en bolsas limpias.

En el envío se debe hacer entre 15 a 20 minutos para mantener bien el batido, dentro de cámaras que mantiene refrigerado el producto

Cuadro 32. Indicador de calidad medida y cuantificación

Indicador de calidad	Medida / cuantificación
Personal capacitado para elaboración	Personal capacitado / Total personal Batidos fallidos / Batidos totales Uso de insumos día / total insumos día
Frutas frescas	Color de fruta Aroma de fruta Peso / cantidad de frutas Tamaño de frutas
Menores errores de pedido	Nivel de devolución / ventas totales Reclamos clientes día / total entregas del día.
Menor tiempo de entrega de pedido	Promedio de tiempo de entrega diaria Llamadas de clientes por demoras diaria

Fuente: Elaboración propia.

5.1.2 Procesos

Desde la perspectiva de la Evaluación de Proyectos en conjunto, esta propuesta de negocio dispone de dos etapas en todo su ciclo de vida:

Preoperativa: constitución de la empresa, inversiones preoperativas, campaña de marketing, inicio de operaciones.

Operativa: atención diaria de la empresa, 25 días al mes, durante 5 años, cierre liquidación en año 5.

Para fines del Plan de Operaciones que se toca en este capítulo las actividades que agrupan la Cadena de Valor se clasifican en tareas primarias (producción y secundarias (apoyo) a realizar, cada una presenta algunos indicadores de desempeño esperado para asegurar la calidad:

5.1.2.1 Actividades Primarias

Logística Interna: el almacenamiento de insumos: inventario de frutas con cáscara como máximo 7 días, y frutas peladas un día, abarrotes sellados máximo 15 días, y abiertos entre 1 a 3 días, limpieza diaria de almacenes y cámaras frigoríficas, temperatura de cámaras: entre -

10°C y -20 C°. Pago al contado proveedor de fruta, pago al contado de abarrotes comprados en supermercados mayoristas, plazo de entrega proveedores: máximo 2 días.

Operaciones: preparación de frutas (pelado, corte) en un máximo de 4 minutos, preparación de batidos en un máximo 4 minutos, limpieza de envases: 5 minutos, merma permitida máxima: 10% de la fruta

Logística Externa: programación de rutas, coolers deben mantener en frío entre -10°C y -15, °C, tiempo de envío (transporte) máximo de 15 minutos.

Marketing y Ventas: es la gestión de recepción de pedidos y su confirmación, así como también el manejo de nuestras redes sociales y página web para el impulso de nuestros productos a nuevos segmentos. Promedio de atención de llamadas para pedidos: 5 minutos, tiempo máximo de entrega, 30 minutos, porcentaje máximo de pedidos errados: 5%, porcentaje de captación de nuevos clientes (es un objetivo) 10% de clientes actuales cada mes, respuesta de comentarios redes sociales hasta 3 horas, campañas de impulso mensual.

Servicios Post Venta: encuestas de satisfacción de servicio e inmediatez en la respuesta ante sugerencias y reclamos. Nivel de satisfacción del servicio mínimo 7 puntos de 10, inmediatez y solución de reclamos 1 hora, respuesta a sugerencia, 2 horas.

5.1.2.2 Actividades de apoyo

Infraestructura de la empresa: financiamiento propio y generación a través de ventas del capital de trabajo, planificación semestral.

Gestión de Recursos Humanos: baja rotación de personal (2 años permanencia), una capacitación anual (alimentos, preparación servicio al cliente),

Desarrollo de tecnología: reportes mensuales de la información de nuestras redes sociales y nuestra base de datos, indicadores mensuales de interés, conversión y ventas de clientes, para la investigación del consumidor.

5.1.3 Planificación

La planificación de estas operaciones se realiza en base al pronóstico de ventas mensuales de batidos, teniendo presente los siguientes criterios:

Batidos que tendrán mayor demanda.

Compra de insumos de acuerdo con la demanda de batidos.

Estacionalidad de las frutas

Frecuencia mensual

Opinión, aporte, sugerencias de despachadores y personal de entrega,

Capacidad operativa (recursos y personas) del negocio.

Como se menciona anteriormente, desde la perspectiva de la Evaluación de Proyectos en conjunto, esta propuesta de negocio dispone de dos etapas en todo su ciclo de vida:

5.1.3.1 Etapa Preoperativa:

Trámites para la constitución de la empresa, gastos notariales, Sunarp (Superintendencia Nacional de los Registros Públicos), licencias.

Alquiler de local, 1 mes de alquiler y 1 de garantía.

Inversiones pre-operativas, remodelación del local, instalaciones eléctricas, instalaciones de agua, pintura entre otros.

Marketing pre-operativo, creación de la página web, publicidad, entre otros.

Cuadro 33. Diagrama de Gantt – Pre Operativa Smoothie

Orden	Actividad	Tiempo	Diciembre 2018				Enero 2019			
			Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
A	Constitución de empresa	7 días								
B	Acondicionamiento de inmueble (obras, reparaciones)	7 días								
C	Instalaciones eléctricas, sanitarias y mobiliario.	15 días								
D	Solicitud, inspección y licencia de funcionamiento	7 días								
E	Reclutamiento y capacitación de personal	10 días								
F	Compra de equipos y artículos	15 días								
G	Acondicionamiento motos, bicicletas	5 días								
H	Campaña de Marketing	10 días								
I	Primeros pedidos de insumos: frutas, abarrotes, etc.	5 días								

Fuente: Elaboración propia.

5.1.3.2 Etapa Operativa

Atención diaria de la empresa, 21 días al mes, durante 5 años, cierre liquidación en año 5.

Cuadro 34. Diagrama de Gantt - Operativa

Actividad	Tiempo	Noviembre	Diciembre 2019			
		Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
Recogo de información en Green Smoothies	360 días					
Comunicado de inicio de planificación	1 día					
Desarrollo y entrega de información comercialización	14 días					
Desarrollo y entrega de información operaciones	14 días					
Primera sesión de planificación	1 día					
Revisión y entrega de reporte comercialización	7 días					
Revisión y entrega de reporte operaciones	7 días					
Segunda sesión de planificación	1 día					
Aprobación de reporte final	1 día					

Fuente: Elaboración propia.

5.1.4 Inventarios

Los inventarios se caracterizan por conformar en su mayoría por productos perecibles, de cuidadosa manipulación y que están sujetos a las condiciones de estacionalidad de las diversas frutas que se usan como insumos. La política de inventarios a tomar en cuenta es:

Preferencia por compras de frutas estación por el factor precio.

Comprar de acuerdo al nivel de ventas de los batidos proyectados por día y semana.

Almacenar frutas con cascara hasta un plazo de 1 semana (sea de alta demanda o complemento).

Frutas peladas, cortadas o procesadas almacenar hasta un día.

Tener un inventario de reserva del 20% para frutas de alta demanda y 10% para frutas complementarias por semana.

Congeladoras y cámaras: 100% operativas, en caso de avería reparar en menos de 2 días.

Cuadro 35. Inventarios

		Sin produccion	Menor produccion	Mayor produccion													
		VERANO			OTOÑO			INVIERNO			PRIMAVERA						
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
PALTA
AGUAYMANTO
CEREZA
CAMU CAMU
CARAMBOLA
CHIRIMOYA
CIRUELA
COCO
FRESA
GRANADILLA
GUANABANA
HIGO
LIMON
LUCUMA
MANDARINA
MANGO
MANZANA
MARACUYA
MELON
MENBRILLO
NARANJA
PAPAYA
PERA
PIÑA
PLATANO
SANDIA
UVA

Fuente: Vitality Perú.

5.2 Diseño de Instalaciones

El diseño de las instalaciones de nuestro centro de operaciones, no requiere una infraestructura muy compleja, sobre todo si el local es únicamente para realizar actividades operativas y no la atención al público, el local elegido se deberá adecuar a la necesidad de cada proceso, debe estar ubicado de preferencia en la parte baja(primer piso), porque de esta manera será de fácil acceso para realizar las descargas de los productos comprados, además debe contar con instalación de servicios básicos operativos

5.2.1 Localización de las instalaciones

Para determinar las posibles ubicaciones de nuestro punto de distribución de nuestra idea de negocio, hemos considerado los siguientes factores predominantes como:

Cercanía del mercado

Consideramos que el centro de operaciones o punto de distribución debe estar cerca de la zona de influencia, para ello se debe considerar la modalidad de entrega, vías de acceso y distancia o tiempo máximo desde nuestro punto hacia el cliente.

Vamos a considerar 3 posibles ubicaciones: la primera opción se encuentra en la zona de San Isidro ya que nuestro segmento de cliente se encuentra en este lugar, la segunda opción se encuentra en la zona de Lince, distrito cercano también a nuestro público y la tercera zona se encuentra en el distrito de Miraflores.

Luis Felipe villarán 342 San Isidro.

Mariscal Las Heras Lince, Risso, Lima, 120m2 casa de 2 pisos

Calle Mariano Edificio Miraflores

Figura 28. Ubicación

Fuente: Google Maps 2018

Cercanía a los clientes

Nos parece un factor muy importante el estar cerca a nuestros clientes porque podemos repartir nuestro producto más rápido a menos costo, mejorando de esta manera nuestro servicio.

Cercanía a nuestros proveedores

Sabemos que la cercanía a los proveedores del negocio es otro factor fundamental para la localización de una empresa, pues el transporte es un costo que se podría reducir o aminorar si es que nos encontramos más cerca de ellos, además de tratarse de frutas y vegetales se deben de conservar de la mejor manera para ser trasladados a nuestro punto de distribución y se debe considerar posibles mermas por golpes que pueda sufrir en su movilización.

Vías de acceso

Es necesario que nos encontremos en un lugar con vías de acceso transitable y rápidas, más que la lejanía es necesario contar vías fácil acceso a los diferentes puntos de reparto, de esta manera nuestro personal motorizado podrá trasladarse sin ningún problema hacia los lugares de pedido y llegar en el tiempo estimado.

Servicios Luz, Agua

Contar con estos servicios es de vital importancia para el giro del negocio, es por eso que las zonas de San isidro, Miraflores y Lince cuentan con un suministro suficiente de energía eléctrica y agua potable.

Cuadro 36. Ranking de Factores

Factores de localización	Importancia porcentual	Local 1 San Isidro: Ca. L Felipe Villarán		Local 2 Lince Av. Petit Thours y Risso		Local 3 Miraflores Ca. Mariano Odicio	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Tamaño de inmueble	15%	4	0.60	3	0.45	4	0.60
Cercanía a mercado(zona comercial)	20%	5	1.00	4	0.80	3	0.60
Cercanía a clientes (mercado objetivo)	25%	5	1.25	4	1.00	3	0.75
Vías de acceso	15%	4	0.60	4	0.60	4	0.60
Cercanía con proveedores	15%	4	0.60	4	0.60	3	0.45
Inversión en acondicionamiento	10%	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Calificación total	100%		4.45		3.75		3.30

Fuente: Elaboración propia.

Escala del 1 al 5, siendo 1 el de calificación desfavorable y 5 de calificación favorable. Análisis cualitativo se agregó un peso por cada factor para ponderar, siendo el más importante el de cercanía con el cliente (mercado objetivo).

5.2.2 Capacidad de las instalaciones

El local escogido es el que se encuentra en la zona de San Isidro, ubicado en un primer piso lo que permite fácil acceso a nuestros proveedores, la zonificación es comercial lo que nos va a permitir obtener la licencia de funcionamiento sin ningún problema, para lo cual debemos considerar lo siguiente:

El alquiler del local constituye un precio de \$800.00 y el tipo de contrato firmado permite realizar modificaciones a las instalaciones según nuestro requerimiento, el contrato tiene una

vigencia de 5 años con un incremento anual del 10%, se realizará el pago de un mes de adelanto y dos meses como garantía del inmueble, en el pago por el alquiler del local no incluye los gastos de los servicios, quiénes serán asumidos por nosotros.

Registro y constitución de empresa (Sunarp)

Inscripción de la empresa en la SUNAT, formaremos una S.A.C, no acogeremos al régimen MYPE tributario.

Registro de Trabajadores en Planilla (MINTRA). Ingresando a la página del MINTRA y con la CLAVE SOL nos inscribimos en el REMYPE (Registro Nacional de Micro y Pequeñas Empresas).

Licencia Municipal de Funcionamiento (Municipalidad Distrital de San Isidro), para un establecimiento de más de 100m² costos S/370.00 tiempo aproximado 15 días hábiles.

Alimentos Preparados (DIGESA), Registro Sanitario de Alimentos de Consumo Humano este tiene un costo de S/390.00 tiempo aproximado 7 días.

5.2.3 Distribución de las instalaciones

Las instalaciones cuentan con 3 ambientes:

Ambiente 1: Cuenta con 4.80 m², donde encontramos las siguientes zonas:

La zona de lavado, donde se realiza el lavado de frutas y enseres utilizados para la producción.

La zona de congelados, aquí se encuentra la fruta y vegetales ya empaquetados por peso y distribuida en organizadores.

La zona de pelado, picado y empaquetado, esta zona es la que se encarga de pelar, picar y empaquetar las frutas y vegetales con la cantidad necesaria para cada smoothie.

Ambiente 2: Cuenta con 5 m² donde encontramos las siguientes zonas:

La zona de almacenamiento, donde encontramos los anaqueles para almacenar los insumos recibidos (frutas, vegetales, cajas de leche, azúcar) como los utensilios a utilizar (licuadoras, embaces, bolsas, etc.)

Ambiente 3: Cuenta con 3 m² donde encontramos la siguiente zona:

La zona administrativa, donde se encuentra la oficina administrativa y se conserva la información contable y documentos notariales de la empresa.

Ambiente 4: Cuenta 2.2 m² donde encontramos la siguiente zona:

La zona de recepción y despacho, aquí se atenderán a los proveedores y se recepcionarán los insumos comprados, también se despacharán los smoothies para ser acomodados en los cooler de los motorizados para que sean entregados a su punto de destino.

Figura 29. Plano

Fuente: Elaboración propia.

5.3 Especificaciones Técnicas del Producto / servicio

Los smoothies están hechos a base de frutas, vegetales y leches orgánicas, que para poder hablar sobre los beneficios que tienen estos ingredientes, hemos recurrido a nuestra nutricionista quien nos ayudó con el desarrollo de este punto.

Las frutas son un importante aporte nutricional para nuestro organismo, cuentan con gran cantidad de vitaminas, fibra, minerales antioxidantes y Fito nutrientes. Aquí en el Perú contamos con una gran variedad de frutas, las cuales cada una de ellas aportan beneficios sobre su composición.

Parte de la carta de smoothies que se ofrecen se menciona a continuación, con sus respectivos componentes y beneficios por su consumo para la salud.

Figura 30. La fresa

Aportan pocas calorías, porque su composición es básicamente el agua, son de fácil digestión, sumamente nutritivas y aumentan las defensas orgánicas,

Ideales para dietas (su contenido en fibra mejora el tránsito intestinal).

Protege el aparato cardiovascular y cerebrovascular (las vitaminas C y E tienen acción antioxidante que bloquea el efecto dañino de los denominados “radicales libres”).

Por su alto contenido en potasio, son muy buenas para el sistema nervioso y muscular

Por su aporte de Hierro, aumenta los niveles de energía corporal, previene la anemia y reduce los riesgos de padecer fatiga o decaimiento y refuerza el sistema inmunológico.

Figura 31. El mango

Aportan pocas calorías, porque su principal componente es el agua, cuanto, a vitaminas, un mango de 300 g cubre la totalidad de las necesidades de un adulto de vitamina A y C

Por el gran aporte de vitamina A y C, mejora la visión, el buen estado de la piel, el cabello, los huesos, favorece la absorción del hierro de los alimentos y la resistencia a las infecciones.

Tiene función antioxidante. El betacaroteno se transforma en vitamina A en nuestro organismo conforme éste lo necesita.

Por su magnesio: Mejora el funcionamiento de intestino, nervios y músculos, forma parte de huesos y dientes y además mejora la inmunidad y posee un suave efecto laxante

Por su contenido en fibra: saciar el hambre, previene el estreñimiento y regula el tránsito intestinal.

Figura 32. La manzana

Es una de las frutas con mayor aporte nutricional y fibra, el 85% de su composición es agua.

Por su alto contenido de Pectina (La pectina es una sustancia gelatinosa que dificulta la absorción de grasas y contribuye a eliminarlas) arrastrar los azúcares y ciertas grasas, reduce el colesterol y los niveles de azúcar en sangre, siendo una aliada contra la diabetes.

Es digestiva, posee propiedades antiinflamatorias, es a la vez laxante suave y astringente. activa el tránsito intestinal en caso de estreñimiento ocasional.

Mejora la memoria, gracias a que contiene antocianina, que es un excelente potenciador de la memoria y también quercetina, un antioxidante que contribuye a mejorar la circulación sanguínea y la función cerebral.

Figura 33. La piña

La piña es una fruta digestiva, refrescante y deliciosa, es rica en vitaminas C, B1, B6 y un poco de E; y en minerales (potasio, magnesio, yodo, cobre, manganeso). Contiene un 85% de agua, hidratos de carbono y fibra.

Por su contenido en potasio y Magnesio: es buena para el sistema nervioso, a regula los niveles de azúcar en la sangre y a fortalecer el sistema inmunológico.

Su aporte en vitamina B1 convierte los carbohidratos en energía necesaria para el cuerpo, muy recomendada en casos de anemia.

Es diurética, desintoxicante y depuradora.

Por su alto contenido en fibra: saciar el hambre, previene el estreñimiento, (laxante) y evita la obesidad; es además anti flatulento, digestiva por tener la enzima proteolítica llamada bromelia o bromelaína

Su aporte en vitamina C es abundante, excelente defensor inmune

Figura 34. La naranja

Su aporte de vitamina C potencia el sistema inmunológico, aumenta las defensas y protege frente a los resfriados. Esta propiedad de la naranja hace que el consumo de naranjas en invierno sea elevado.

Ayuda a asimilar el hierro, tomada con alimentos ricos en hierro (lentejas, carne, etc.) tu cuerpo aprovecha al máximo la absorción de este mineral. Su vitamina C ayuda a asimilar este mineral esencial para evitar el decaimiento. Esta es quizá la más conocida de las propiedades de la naranja.

Acción anti-oxidante natural que neutraliza el daño de los radicales libres y reduce la oxidación celular, es beneficioso para nuestra vista, oído y piel, efecto anti-edad

Ideal para mantener la línea, al mejorar el metabolismo de las grasas, el riesgo de desarrollar obesidad.

Figura 35. El plátano

El plátano es una de las frutas con más aporte energético.

Tiene una fuente importante de carbohidratos y energía, que nos aporta múltiples vitaminas (ácido fólico, vitamina B6) y minerales, de los cuáles cabe destacar el potasio.

Reduce los niveles de colesterol.

Reduce los calambres musculares.

Ayuda a tratar naturalmente la anemia.

Regula el sistema nervioso y disminuye la hipertensión arterial.

Figura 36. Los arándanos

Estos contienen muy pocos azúcares, y son ricos en antioxidantes, flavonoides y vitaminas A, C, E y K, por lo que son muy beneficiosos para la salud.

El fruto del arándano tiene la capacidad de proteger y fortalecer las paredes de los pequeños vasos sanguíneos conocidos como capilares, por lo que es útil en el tratamiento y la prevención de venas varicosas, varices, flebitis y hemorroides.

Reduce el contenido de glucosa en la sangre.

Previene las infecciones en las vías urinarias.

Reduce los problemas gastrointestinales.

Figura 37. La espinaca

Es un excelente recurso natural de vitaminas, fibras y minerales, que, en comparación con las carnes, aporta pocas calorías y no contiene grasas.

Por su contenido de colina, mejora la memoria y el ácido fólico que protege al corazón.

Es rica en vitamina A, vitamina C, vitamina E, vitamina K, como así también vitaminas del grupo B (B6, B2, B1) y ácido fólico (vitamina B9).

Favorece el tránsito intestinal.

Mantiene la presión arterial balanceada.

Figura 38. Kión

Está compuesto en su mayor parte por hidratos de carbono ricos en fibra, aunque también posee algo de proteína, muy pocos ácidos grasos, algunos minerales como calcio, magnesio, fósforo o hierro y vitaminas, entre ellas, A, C, B1, B2, B6, y E.

Acelera el metabolismo.

Facilita la absorción de los nutrientes de los alimentos.

Combate las náuseas y quita el mareo.

Baja los niveles de azúcar y de riesgo cardíaco.

Calma los dolores menstruales.

Figura 39. El té verde

Se trata de una bebida rica en antioxidantes y nutrientes que benefician de múltiples formas al organismo, siendo un gran apoyo para fortalecer las defensas y prevenir enfermedades.

Mejora el flujo de la circulación sanguínea.

Tiene una poderosa acción analgésica y antiinflamatoria, que ayuda a la prevención de la artritis.

Es un gran apoyo para bajar de peso y prevenir problemas de salud crónicos, como el cáncer.

Tiene un ligero efecto laxante que puede ayudar a prevenir y combatir el estreñimiento, además de tener propiedades para reducir los gases, la hinchazón abdominal y otros problemas digestivos.

Figura 40. Apio

El apio es una hortaliza muy saludable con grandes propiedades nutricionales y medicinales.

Contiene fibra, proteína vegetal, antioxidantes como flavonoides, vitaminas A, B1, B2, B3, B6, C, minerales como el potasio, sodio, hierro, magnesio, fósforo, selenio y calcio y aceites esenciales.

Combate los virus y las bacterias.

Resulta excelente para eliminar los líquidos retenidos.

Ayuda a perder peso y adelgazar debido a su cantidad en agua y su contenido bajo en calorías.

Figura 41. El pepino

Fuente de agua por excelencia, bajo en calorías,

Contiene minerales como el potasio, hierro, calcio, fosforo y magnesio, lo cual ayuda al sistema cardiovascular.

Aporte de Vitaminas A, C y E por lo que es un buen aliado para las personas que quieren mantenerse jóvenes.

Por su aporte en vitamina B, mantiene nuestras defensas en buen estado.

Figura 42. La zanahoria

Alimento básico que debe ser incluido en la alimentación diaria, por su aporte en Vitaminas minerales, carbohidratos y antioxidantes. Bajo en calorías, colesterol y en grasas.

Aporte de vitamina A, para la visión, huesos,

Aporte de vitamina E, con propiedades antioxidantes.

Aporte de minerales como el Potasio, Magnesio y fosforo lo cual ayuda al corazón y al sistema nervioso a su buen funcionamiento.

Figura 43. Leche de almendras

Es muy rica en proteína vegetal, lo cual la convierte en una bebida energética y nutritiva.

Su contenido en grasa saludable nos ayuda a acelerar el metabolismo y perder peso.

Protege nuestro sistema cardiovascular y nos ayuda a regular el colesterol y los triglicéridos gracias a su contenido en ácido oleico.

Su contenido en hierro la convierte en un buen alimento para tratar la anemia.

Mejora la función cerebral.

Regula los niveles de azúcar en la sangre.

Figura 44. Leche de soya

Esta bebida se fabrica a partir de una base de soja seleccionada, después se somete a tratamientos térmicos para incrementar sus valores nutricionales y se complementa con vitaminas y minerales.

Previene síndromes de la postmenopausia.

Fortalece las paredes de los vasos sanguíneos.

Promueve la pérdida de peso.

Es un producto óptimo para personas que tengan alergia a las proteínas de la leche de vaca y para los intolerantes a la lactosa.

Figura 45. El yogurt griego

Para elaborar el yogurt griego se elimina el suero de la leche, lo que da como resultado una bebida con menos azúcar e hidratos de carbono y muchas más proteínas.

Comer yogurt griego con prebióticos ayuda a aumentar las buenas bacterias en el intestino.

Les da salud y fuerza a los huesos.

Ayuda a controlar la presión arterial.

Regula la flora intestinal.

Especificaciones en cuanto al envase:

Tamaño de la porción: Mediano 16 onzas equivalente a 470 mililitros

Temperatura a mantener: -15 °C, referencia, congelación del agua - 20 °C.

Proporciones: Tres de fruta principal, una de fruta / verdura secundaria / una de líquido complementos.

Envase y modo de consumo: Al ser delivery, se envían en envases sellados transparentes, y en bolsas para pedidos mayores.

Figura 46. Especificaciones en cuanto al envase

Fuente: Elaboración propia.

Especificaciones de la Web

El diseño de la web y el fan page será validado previo al inicio de operaciones con el desarrollador Web y el community manager. Ambas plataformas deben mostrar diseños motivadores que fomenten la navegación por los mismos y muestren nuestros productos y sus propiedades orientadas a la preservación de la salud.

Adicional a ello mostraremos los ingredientes y sus propiedades de cada uno de nuestros Smoothies, con la cuál nuestros clientes se mantendrán informados y podrán elegir el Smoothie correcto para cada consumidor dependiendo de sus gustos o sus intereses.

Figura 47. Página web

Fuente: CREA PE – CONSULTORIA Y MARKETING

5.4 Mapa de Procesos y PERT

5.4.1 Mapa de Proceso operativo

Se presenta el diagrama para el proceso de atención al cliente, cuando realiza un pedido de batido a nuestra central telefónica o red social, y de cómo operaciones y almacén tienen que asegurar el despacho respectivo para que la persona de envío llegue pronto al domicilio del cliente.

Figura 48. Mapa de Procesos

Fuente: Elaboración propia

5.4.2 PERT

Este diagrama muestra el proceso para el inicio de operaciones de la empresa, con todas las actividades previas que significa abrir un negocio. El conjunto de acciones lo realizan los gerentes (promotores) del proyecto y disponen de días límite.

Cuadro 37. Diagrama de PERT

Orden	Actividad	Tiempo
A	Constitución de empresa	7 días
B	Acondicionamiento de inmueble (obras, reparaciones)	7 días
C	Instalaciones eléctricas, sanitarias y mobiliario.	15 días
D	Solicitud, inspección y licencia de funcionamiento	7 días
E	Reclutamiento y capacitación de personal	15 días
F	Compra de equipos y artículos	15 días
G	Acondicionamiento motos, bicicletas	5 días
H	Campaña de Marketing	15 días
I	Primeros pedidos de insumos: frutas, abarrotes, etc.	5 días

Fuente: Elaboración propia

Luego en la Figura 49 se muestra las actividades que dependen de otras, para identificar la ruta crítica del proyecto al inicio de sus operaciones, suma como plazo mínimo de actividades para el inicio de operaciones de 36 días.

Figura 49. PERT

Fuente: Elaboración propia

5.5 Planeamiento de la Producción

5.5.1 Gestión de compras y stock

Compras: el gerente responsable de operaciones verifica la disponibilidad de los insumos a diario, lo que al final conllevarían a visitar tres a cuatro veces a la semana a los mercados mayoristas de frutas y abarrotes cercanos.

Nuestros proveedores se encuentran en el principal Mercado Mayorista de Frutas Lima, ubicado en el distrito de La Victoria y Mercado de Verduras ubicado en el distrito de Santa Anita, que abastece a toda la ciudad y cuenta con una diversidad de frutas que llegan de las zonas productoras del país. Al ver un gran número de negocios, los precios son competitivos, aunque es preciso siempre realizar inspecciones de calidad de las frutas.

Por el lado de los abarrotes, y materiales diversos se pueden recurrir a supermercados y mercados mayoristas modernos del distrito de La Victoria y Surquillo que ofrecen a precios competitivos y se ubican muy cerca de nuestra ubicación.

Las necesidades de compra derivan de lo que se planifica en venta (que es responsabilidad del gerente de comercial) que define para una semana las ventas diarias y también los resultados del inventario constante para tener la información de las cantidades adecuadas a comprar, según las preferencias de los consumidores sobre los diversos tipos de smoothies y la política de inventarios.

Cuadro 38. Tabla de venta diaria por tipo de smoothie

Tipo de Smoothie	Nombre de Batido	Participacion % en Ventas	Precios 2019	Ventas diarias
S 1	S1-Smoothies "La ligerita"	15%	11.50	54
S 2	S2-Smoothies "El Poderoso"	15%	12.00	54
S 3	S3-Smoothies "Purificante"	20%	11.50	73
S 4	S4-Smoothies "Recárgate"	15%	12.50	54
S 5	S5-Smoothie "Roja de envidia"	15%	11.50	54
S 6	S6-Smoothie "El Defensor"	10%	13.50	36
S 7	S7-Smoothie "El Velóz"	5%	12.00	18
S 8	S8-Smoothie "El Bajito"	5%	12.00	18
Promedio Precios			12.06	Ventas diaria 363

Fuente: Elaboración propia.

Costos de producción: Compras variables

Cuadro 39. Smoothie 1: La Ligerita 16 onz

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UND	PRECIO UNITARIO	DIARIO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
PIÑA SELVA	250	GRS.	0.24	12.80	269	3,226
MANZANA ISRAEL	240	GRS.	0.25	13.73	288	3,460
NARANJA VALENCIA	180	GRS.	0.13	7.06	148	1,779
KION	10	GRS.	0.01	0.54	11	137
HIELO	200	GRS.	0.16	8.72	183	2,197
STEVIA	15	GRS.	0.53	28.60	601	7,208
Total			1.31	71.46	S/1,501	S/18,007

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 40. Smoothie 2: La Poderosa 16 onz

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UND	PRECIO UNITARIO	DIARIO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
FRESA	240	GRS.	0.57	31.12	654	7,842
PLATANO	250	GRS.	0.32	17.57	369	4,428
ZANAHORIA	240	GRS.	0.10	5.49	115	1,384
YOGURT GRIEGO	150	ML.	0.53	28.60	601	7,208
HIELO	200	GRS.	0.16	8.72	183	2,197
STEVIA	15	GRS.	0.53	28.60	601	7,208
Total			2.20	120.10	S/2,522	S/30,266

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 41. Smoothie 3: Purificante 16 onz

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UND	PRECIO UNITARIO	DIARIO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
PIÑA SELVA	240	GRS.	0.57	41.49	871	10,456
MANZANA ISRAEL	290	GRS.	0.37	27.17	571	6,848
APIO	240	GRS.	0.10	7.32	154	1,845
TÉ VERDE	150	ML.	0.08	5.45	114	1,373
HIELO	200	GRS.	0.16	11.62	244	2,929
STEVIA	15	GRS.	0.53	38.14	801	9,610
Total			1.81	131.20	S/2,755	S/33,061

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 42. Smoothie 4: Recárgate 16 onz

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UND	PRECIO UNITARIO	DIARIO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
PLATANO	250	GRS.	0.25	13.62	286	3,432
ZANAHORIA	200	GRS.	0.08	4.58	96	1,153
ESPINACA	150	GRS.	0.05	2.86	60	721
LECHE DE SOYA	250	ML.	0.75	40.86	858	10,297
HIELO	200	GRS.	0.16	8.72	183	2,197
STEVIA	15	GRS.	0.53	28.60	601	7,208
Total			1.82	99.24	S/2,084	S/25,007

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 43. Smoothie 5: Roja de envidia 16 onz

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UND	PRECIO UNITARIO	DIARIO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
FRESAS	220	GRS.	0.52	28.53	599	7,189
BETERRAGA	120	GRS.	0.14	7.39	155	1,862
PEPINO	100	GRS.	0.04	2.29	48	577
NARANJA VALENCIA	150	GRS.	0.11	5.88	124	1,483
MANGO	150	GRS.	0.13	7.11	149	1,792
HIELO	200	GRS.	0.16	8.72	183	2,197
STEVIA	15	GRS.	0.53	28.60	601	7,208
Total			1.62	88.51	S/1,859	S/22,306

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 44. Smoothie 6: El defensor 16 onz

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UND	PRECIO UNITARIO	DIARIO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
FRESA	150	GRS.	0.36	12.97	272	3,268
ARANDANOS	60	GRS.	0.60	21.79	458	5,492
KION	10	GRS.	0.01	0.36	8	92
NARANJA VALENCIA	110	GRS.	0.08	2.88	60	725
YOGURT GRIEGO	150	ML.	0.53	19.07	400	4,805
HIELO	200	GRS.	0.16	5.81	122	1,464
STEVIA	15	GRS.	0.53	19.07	400	4,805
Total			2.26	81.95	S/1,721	S/20,650

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 45. Smoothie 7: El veloz 16 onz

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UND	PRECIO UNITARIO	DIARIO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
PLATANO	250	GRS.	0.25	4.54	95	1,144
ESPINACA	150	GRS.	0.05	0.95	20	240
LECHE DE ALMENDRAS	250	ML.	1.00	18.16	381	4,576
HIELO	200	GRS.	0.16	2.91	61	732
STEVIA	15	GRS.	0.53	9.53	200	2,403
Total			1.99	36.09	S/758	S/9,095

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 46. Smoothie 8: El bajito 16 onz

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UND	PRECIO UNITARIO	DIARIO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
PIÑA SELVA	200	GRS.	0.48	8.64	182	2,178
FRESA	180	GRS.	0.43	7.78	163	1,961
ESPINACA	150	GRS.	0.05	0.95	20	240
YOGURT GRIEGO	150	ML.	0.53	9.53	200	2,403
HIELO	200	GRS.	0.16	2.91	61	732
STEVIA	15	GRS.	0.53	9.53	200	2,403
Total			2.17	39.35	S/826	S/9,916

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, el costo de insumos mensuales es de 15,428.00 soles y el costo anual es de 185,140.00 soles.

Cuadro 47. Costo mensual y anual

TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
S/15,428	S/185,140

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 48. Tabla de materiales despacho

Semana	1	2	3	4	Total mes
Materiales					
Unidades Smoothie	1,907	1,907	1,907	1,907	7,627
Para despacho - unidades					
Vasos	1,907	1,907	1,907	1,907	7,627
Sorbetes	2,860	2,860	2,860	2,860	11,441
Papel	5,720	5,720	5,720	5,720	22,882
Bolsas	2,860	2,860	2,860	2,860	11,441
Inventario material final 10%					
Vasos	191	191	191	191	763
Sorbetes	286	286	286	286	1,144
Papel	572	572	572	572	2,288
Bolsas	286	286	286	286	1,144
Total necesidad					
Vasos	2,097	2,097	2,097	2,097	8,390
Sorbetes	3,146	4,767	4,767	4,767	17,447
Papel	6,292	6,292	6,292	6,292	25,170
Bolsas	3,146	3,146	3,146	3,146	12,585
Material inicial					
Vasos	0	191	191	191	572
Sorbetes	0	286	286	286	858
Papel	0	572	572	572	1,716
Bolsas	0	286	286	286	858
Compra Semanal unidades					
Vasos	2,097	1,907	1,907	1,907	7,818
Sorbetes	3,146	4,481	4,481	4,481	16,589
Papel	6,292	5,720	5,720	5,720	23,454
Bolsas	3,146	2,860	2,860	2,860	11,727
Compra al por mayor semanal					
Vasos cientos	21	19	19	19	78
Sorbetes cientos	31	45	45	45	166
Papel empaques cien	63	57	57	57	235
Bolsas cientos	31	29	29	29	117

Fuente: Elaboración propia.

Inventario (stock): también es responsabilidad del gerente y el personal que apoya en esta labor operativa, de realizar a diario una revisión del stock disponible de frutas, asegurar la calidad, frescura y rotación, con el fin de cruzar con la información de venta y determinar la cantidad de fruta usada, las más demandadas y cuáles son las necesidades de tener un stock de reserva para pedidos adicionales.

Cuando se realice al cierre del primer mes y primer año de operaciones, se usa la metodología de costeo de inventario PEPS que es primeras entradas y primeras salidas, y así registrar contablemente el inventario de frutas disponible. Para este proyecto, lo que se necesita es un presupuesto de necesidad de insumos de frutas en unidades y en valores monetarios. Se considera un inventario de seguridad semanal, saldo final deseado semanal o mínimo semanal del 20% para las frutas de alta demanda o rotación semanal y de 10% para de baja demanda o rotación semanal. Las tablas muestran algunos de estos inventarios finales.

Cuadro 49. Material final

Material final	Unidades	Unid x MY	Empaques	Monto
Vasos	191	100	2	105
Sorbetes	286	100	3	11
Papel	572	100	6	22
Bolsas	286	100	3	74
<i>Es el 10% de los pedidos de batidos</i>			Total soles	212

Fuente: Elaboración propia.

5.5.2 Gestión de la calidad

5.5.2.1 Modelo de las 5's

La empresa Green Smoothie aplicará para sus procesos operativos, el modelo básico de calidad conocido como “Modelo de las 5 Eses” aplicado en empresas del Japón y que ayuda a realizar una correcta gestión.

Cuadro 50. Proceso

Separar innecesarios: Eliminar del espacio de trabajo lo que sea inútil
<p>Clasificar inventario de frutas 1 según demanda y rotación.</p> <p>Asignar tareas y responsabilidades para el personal operativo (elaboración de batidos y entrega de pedidos)</p> <p>Definir presupuestos semanales y diarios.</p>
Situar necesarios: Organizar el espacio de trabajo de forma eficaz
<p>Establecer actividades del día y verificar cumplimiento.</p> <p>Supervisar el avance de las actividades y el logro de metas.</p>
Suprimir suciedad: Mejorar el nivel de limpieza de los lugares
<p>Realizar el mantenimiento de equipos a tiempos.</p> <p>Asegurar la limpieza del centro de operaciones.</p> <p>Reducir mermas y eliminarlas.</p> <p>Exigir al personal cuidado personal y aseo propio y de su entorno.</p>
Señalizar anomalías: Prevenir la aparición de la suciedad y el desorden (estandarizar)
<p>Establecer estándares de calidad.</p> <p>Definir metas diarias y cumplirlas.</p>
Seguir mejorando: Fomentar los esfuerzos en este sentido
<p>Metas futuras más altas.</p> <p>Mejorar ventas, clientes, servicios.</p> <p>Establecer incentivos de trabajo.</p> <p>Planificar a futuro y cumplir con el plan.</p>

Fuente: Elaboración propia.

5.5.2.2 ISO 9001 y 14001

Se tendrá que contratar los servicios de una empresa especializada en certificación ISO y con experiencia en restaurantes y juguerías, para que los conjuntos de nuestras operaciones cumplan con estándares de calidad que permitan dar la confianza a nuestros clientes y así ser viable a largo plazo frente a los grupos de interés y entidades financieras.

Cuadro 51. Indicadores de calidad

Indicador de calidad	Medida / cuantificación
Personal capacitado para elaboración	Personal capacitado / Total personal Batidos fallidos / Batidos totales Uso de insumos día / total insumos día
Frutas frescas	Color de fruta Aroma de fruta Peso / cantidad de frutas Tamaño de frutas
Menores errores de pedido	Nivel de devolución / ventas totales Reclamos clientes día / total entregas del día.
Menor tiempo de entrega de pedido	Promedio de tiempo de entrega diaria Llamadas de clientes por demoras diaria

Fuente: Elaboración propia.

5.5.3 Gestión de los proveedores

Los proveedores de esta empresa son: de frutas, de insumos o abarrotes y los de envases, quienes serán evaluados con el fin de trabajar con aquellos que nos den la confianza en sus productos, debido a que el cuidado hará sostenible y continua las operaciones diarias. Los principales criterios de selección y evaluación de proveedores son:

Características de sus productos

Portafolio (diversidad) de productos

Precios ofrecidos

Promociones, descuentos

Tiempo de despacho, atención.

Garantía / Calidad

Forma de pago

Servicio, colaboración.

Ubicación.

Facilidades en entrega

Pagos: los mayoristas de frutas realizan sus operaciones en efectivo y depósitos bancarios, y debido a los precios muy competitivos, ellos exigen el pago al contado, porque además se aseguran de permanente regresos de sus clientes habituales y lo que menos desean es acumular créditos por el riesgo inherente de no cobro. No acostumbran usar moneda extranjera, solo la local: el sol (S/1 soles, 1 PEN).

Los proveedores son todos los comerciantes de fruta del Mercado Mayorista de Frutas de Lima, en el distrito de la Victoria, ninguno es clave porque todos ofrecen las frutas al mismo precio y sus servicios no son diferenciables como para mantener una relación de largo plazo, si uno no dispone de la fruta en el momento de inmediato o no tiene buena presentación del producto, color o aroma, se recurre de inmediato a otro que está al lado.

Los proveedores de abarrotes menos, porque recurriremos al mercado mayoristas modernos como MINKA o MAKRO, quienes venden a precios muy competitivos independientemente del nivel de compra, por ello ambos no son claves, no dan acuerdos de exclusividad, no dan crédito (salvo los mayoristas en el supuesto que no generemos caja) y sobre la entrega, nuestra empresa debe responder, muchos modelos de negocio como restaurantes y minimarkets hacen esto.

5.6 Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo.

Producción, operación

Cuadro 52. Inversiones en equipos de producción

	Cantidad	Precio	Monto
1. Balanzas	2	180	360
2. Congeladoras	4	2300	9200
3. Refrigeradora	2	2200	4400
4. Selladora de Vasos	1	800	800
5. Licuadoras	4	2800	11200
6. Maquina de Hielo	1	850	850
7. Exprimidor	3	180	540
8. Equipo de filtros de Agua	2	1600	3200
		Total	30,550

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 53. Inversiones en mobiliario de Producción

	Cantidad	Precio	Monto
1. Mesa de trabajo (Aluminio quirúrgi	2	2500	5000
2. Anaqueles	4	850	3400
3. Estantes	2	350	700
4. Repisas	2	250	500
5. Escritorio	2	900	1800
6. Sillas para oficina	3	270	810
7. Bancos	4	90	360
8. Mueble documentario	1	600	600
		Total	13170.00

Fuente: Elaboración propia.

Administración y ventas

Cuadro 54. Equipos de Administración y Ventas

	Cantidad	Precio	Monto
Cajas registradoras	1	600	600
Laptops	4	1400	5600
Sistema - central de telefonía.	1	800	800
Impresoras multifuncionales.	2	450	900
Monitores LED.	2	800	1600
Cámaras de Seguridad	1	1500	1500
Equipo de sonido.	1	800	800
Dispensador de agua	2	180	360
Total			12160.00

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 55. Mobiliario de Administración y Ventas

	Cantidad	Precio	Monto
Counter atención	1	800	800
Escritorios	3	400	1200
Sillas de oficina.	8	70	560
Repisas oficina.	4	120	480
Sofás.	3	350	1050
Archivadores.	4	250	1000
Pos	6	200	1200
Total			6290.00

Fuente: Elaboración propia.

5.7 Estructura de costos de producción y gastos operativos.

Cuadro 56. Insumos: Frutas y verduras.

Fruta	Unidad	Cantidad Mensual	Precio	Monto por fruta
Manzana	Java	53	46.00	2438.48
Piña	Java	40	17.00	675.88
Platano	ciento	5	35.00	166.98
Papaya	Java	80	24.00	1920.00
Naranja	Java	50	38.00	1900.00
Toronja	Java	50	39.00	1938.19
Melon	Java	32	15.00	480.00
Sandia	Unidad	179	6.00	1073.46
Uva	Java	75	30.00	2250.00
Granadilla	Java	75	42.00	3150.00
Mango	Java	75	15.00	1125.00
Fresa	Java	37	23.52	876.66
			Total	17994.66

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 57. Costos de Producción

Verdura	Unidad	Cantidad Mensual	Precio	Monto por fruta
Beterraga	Java	75	25.40	1905.00
Zanahoria	Java	50	3.75	187.50
Apio	docena	31	12.48	390.00
Espinaca	bolso	25	8.50	212.50
Pepino	java	12	8.04	95.90
Palta	java	30	28.50	849.82
			Total	3640.72

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 58. Insumos: Abarrotes

Abarrote	Unidad	Cantidad Mensual	Precio	Monto Abarrote
Leche	Caja	83	24.80	2066.67
Miel	docena	8	126.00	1008.00
Avena	Cajas	250	10.50	2625.00
Azucar	Bolsa 5 Kg	50	15.00	750.00
Stevia	Caja 200	38	35.00	1312.50
			Total	7762.17

Fuente: Elaboración propia.

Materiales para despacho

Cuadro 59. Costos de Producción mensual

Material	Compra al por mayor	Precio	Monto Mes
Vasos - cientos	58	55	3,202
Sorbetes - cientos	124	4	494
Papel empaques - cien	175	3.8	664
Bolsas - cientos	87	26	2,270
		Total	6,630

Fuente: Elaboración propia.

Es importante pronosticar el comportamiento de los costos mensuales para reconocer lo que en negocio tiene que asumir mes a mes y así mantener controlado sus flujos de entrada y salida de efectivo.

Cuadro 60. Gastos Operativos

Costos de produccion													Total anual
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2019
Insumos frutas y verduras	15,428	15,428	15,428	15,428	15,428	15,428	15,428	15,428	15,428	15,428	15,428	15,428	185,140
Sueldos y Salarios	12,855	12,855	12,855	12,855	12,855	12,855	26,867	12,855	12,855	12,855	12,855	26,867	182,284
Materiales para servir	8,904	8,904	8,904	8,904	8,904	8,904	8,904	8,904	8,904	8,904	8,904	8,904	106,844
Mantenimiento	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	2,160
Servicios (agua, luz,telefono,cable)	2,416	2,416	2,416	2,416	2,416	2,416	2,416	2,416	2,416	2,416	2,416	2,416	28,992
Articulos produccion	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	3,393
Total costo produccion	40,066	40,066	40,066	40,066	40,066	40,066	54,078	40,066	40,066	40,066	40,066	54,078	508,813

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 61. Gastos Operativos (conforman administración y ventas)

Gastos operativos (Administración y Ve													Total anual
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2019
Alquiler de inmueble	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	42,000
Servicios (agua, luz,telefono,cable)	604	604	604	604	604	604	604	604	604	604	604	604	7,248
Salarios gerencias	16,085	16,085	16,085	16,085	16,085	16,085	33,618	16,085	16,085	16,085	16,085	33,618	228,085
RRHH	4,719	97	97	97	97	2597	97	97	97	97	97	97	8,282
Articulos oficina y ventas	6,060	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	17,060
Marketing	0	460	600	800	460	1,070	460	0	1,060	800	1,970	460	8,140
Comisiones	3,119	3,431	3,774	4,152	4,567	4,567	4,567	4,567	4,567	4,567	4,567	4,567	51,011
Transporte	1,525	1,525	1,525	1,525	1,525	1,525	1,525	1,525	1,525	1,525	1,525	1,525	18,300
Total gastos operativos	35,612	26,702	27,185	27,762	27,837	30,947	45,370	27,377	28,437	28,177	29,347	45,370	380,126
Total Costos	75,678	66,768	67,251	67,828	67,903	71,013	99,448	67,443	68,503	68,243	69,413	99,448	888,939

Fuente: Elaboración propia.

La suma de los costos de producción y operativos da como resultado el costo anual, que crecerá conforme a la tasa de crecimiento de nuestras ventas.

Cuadro 62. Tasa crecimiento anual de ventas

	2019	2020	2021	2022	2023
Tasa crecimiento ventas		10%	10%	12%	12%

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 63. Costos de producción anuales

Costos de producción anuales	2019	2020	2021	2022	2023
Insumos frutas y verduras	185,140	203,654	224,020	250,902	281,010
Sueldos y Salarios	210,136	210,136	281,562	281,562	281,562
Materiales para servir	106,844	117,528	129,281	144,795	162,170
Mantenimiento	2,160	2,376	2,614	2,927	3,278
Articulos produccion	3,393	3,732	4,106	4,598	5,150
Servicios (agua, luz,telefono,cable)	28,992	31,891	35,080	39,290	44,005
Total costo produccion	536,666	569,318	676,662	724,074	777,176

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 64. Gastos operativos (administración y ventas)

Gastos operativos (Administración y Ventas)	2019	2020	2021	2022	2023
Alquiler de inmueble	42,000	42,840	43,697	44,571	45,462
Servicios (agua, luz,telefono,cable)	7,248	7,973	8,770	9,822	11,001
Salarios en general	262,936	262,936	347,623	347,623	347,623
RRHH	8,282	8,282	8,500	8,500	8,500
Articulos oficina y ventas	17,060	17,060	17,060	21,000	21,000
Marketing	8,140	8,140	8,140	9,500	9,500
Comisiones	51,011	56,112	61,723	69,130	77,425
Transporte	18,300	20,130	22,143	24,800	27,776
Total gastos operativos	414,977	423,473	517,656	534,946	548,288
Total Costos	951,642	992,791	1,194,318	1,259,020	1,325,464

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 6: Estructura organizacional y recursos humanos

6.1 Objetivos Organizacionales

Figura 50. Mapa de Procesos

Fuente: Elaboración propia.

6.2 Naturaleza de la Organización

Green Smoothie es una pequeña empresa que está constituida por cuatro socios.

Green Smoothie es una empresa que está constituida por los aportes de los socios y con capitales privados.

Cada uno de los socios tendrá un cargo importante dentro de la organización, aportando sus conocimientos adquiridos en sus diferentes trabajos que han venido laborando.

Al inicio de nuestras actividades se contará con 4 gerencias (trabajadores que estarán en planilla), los cuales serán los propios socios de la organización; además, se contará con 6 repartidores, un operario de producción encargado de preparar los smoothies, 1 ayudante de almacén (todo el personal estará en planillas); también, se va a contar con una nutricionista profesional, quien brindará sus servicios por recibos por honorarios.

A partir del tercer año se contratará un asistente de contabilidad, un auxiliar de gestión humana, 4 (cuatro) operarios de producción y un repartidor (trabajadores que estarán en planilla); también, se contratará un asesor comercial, que se le pague por recibo por honorarios por los servicios a brindar.

Se ha llegado a un acuerdo que la organización será una SAC con capital de los socios, en participaciones iguales.

6.2.1 Organigrama

Al inicio de nuestras operaciones el organigrama será el siguiente:

Figura 51. Organigrama 1

Fuente: Elaboración propia.

A partir del tercer año el organigrama de la empresa quedara de la siguiente manera:

Figura 52. Organigrama 2

Fuente: Elaboración propia.

6.2.2 Diseño de Puestos y Funciones

A continuación, se detalla las funciones de las diferentes áreas del primer organigrama:

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE GERENCIA GENERAL		
Fecha de elaboración 26-01-2018	Elaborado por el área de Administración y Finanzas	Emisión 01
Descripción	Es el responsable del buen funcionamiento de la organización. Tiene que velar a que se cumpla todas las funciones designadas a los diferentes gerentes de las diferentes áreas.	
Descripción específica	<ul style="list-style-type: none">– Planificar los objetivos generales y específicos de la organización a corto y largo plazo.– Responsable de presentar los estados financieros al directorio.– Presentar los presupuestos, plan estratégico y programas de trabajo al directorio.– Responsable de los estados financieros.– Responsable de la elaboración del Plan de Ventas.– Responsable de cumplir con la rentabilidad– Responsable del diseño de las estructura de costos	
Requisitos del puesto		
Carrera	Titulado en Negocios Internacionales	
Experiencia	Mínimo 6 años de experiencia en puestos de Gerencia Comercial y/o General	
Competencias	<ul style="list-style-type: none">– Toma de decisiones.– Capacidad analítica.– Gestión de personal.– Excelente manejo de relaciones interpersonales– Ética– Orientación a resultados– Iniciativa– Poder de negociación	
Lugar de Trabajo	San Isidro	
Horario	De Lunes a Viernes de 9 AM a 6:30 PM	

Fuente: Elaboración propia.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DEL JEFE COMERCIAL		
Fecha de elaboración 26-01-2018	Elaborado por el área de Administración y Finanzas	Emisión 01
Reporta	Al Gerente General	
Descripción Genérica	El responsable del área debe planificar, desarrollar, dirigir la elaboración ejecución de las estrategias comerciales y los objetivos comerciales, proponer nuevos proyectos. Además, se encarga de dirigir el desarrollo comercial las campañas y estrategias de marketing.	
Descripción específica	<ul style="list-style-type: none">–Elaboración del plan comercial.–Definir estrategias comerciales.–Coordinar planes de trabajo, como en el área de ventas y en el área de marketing.–Elaborar el PKI (Key performance indicator) comerciales y hacer seguimiento para su cumplimiento.–Planificar, coordinar y aumentar el porcentaje de ventas.–Manejo de indicadores.	
Requisitos del puesto		
Carrera	Bachiller o Titulado en Administración y/o afines	
Experiencia	Mínimo 4 años de experiencia en el área comercial	
Competencias	<ul style="list-style-type: none">–Capacidad de comunicación.–Trabajo en equipo.–Iniciativa–Capacidad de negociación–Liderazgo	
Lugar de Trabajo	San Isidro	
Horario	De Lunes a Viernes de 9 AM a 6:30 PM	

Fuente: Elaboración propia.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DEL JEFE DE OPERACIONES		
Fecha de elaboración 26-01-2018	Elaborado por el área de Administración y Finanzas	Emisión 01
Reporta	Al Gerente General	
Descripción Genérica	El responsable del área debe dirigir y controlar las actividades de los procesos de producción. Verificar que el producto cumpla con los estándares de calidad. Revisar la disponibilidad y utilización de los recursos necesarios.	
Descripción específica	<ul style="list-style-type: none">–Controlar las actividades de la elaboración de los productos.–Verificar que haya insumos necesarios en los diferentes anaqueles.–Detectar las fallas técnicas que se pueda dar a la hora de elaborar el producto.–Mantener vigentes los permisos ante las instituciones públicas.–Verificar que se cumpla las normas de Seguridad y Salud Ocupacional.	
Requisitos del puesto		
Carrera	Bachiller o Titulado en Administración y/o afines	
Experiencia	Mínimo 5 años de experiencia en el área de operaciones.	
Competencias	<ul style="list-style-type: none">–Capacidad de comunicación.–Trabajo en equipo.–Iniciativa–Capacidad de negociación–Liderazgo	
Lugar de Trabajo	San Isidro	
Horario	De Lunes a Viernes de 9 AM a 6:30 PM	

Fuente: Elaboración propia.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DEL JEFE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS		
Fecha de elaboración 26-01-2018	Elaborado por el área de Administración y Finanzas	Emisión 01
Reporta	Al Gerente General	
Descripción Genérica	Responsable de planear, organizar, supervisar y llevar un control de las actividades contables, tales como los Estados Financieros de acuerdo a las normas legales y normas internas.	
Descripción específica	<ul style="list-style-type: none">– Es el responsable que se cumpla con todos los pagos a los proveedores de acuerdo a las fechas programadas.– Elaboración de los estados financieros mensuales y anuales.– Análisis de los estados financieros.– Análisis de costos de ventas y producción.– Análisis de gastos.– Análisis de ingresos.– Elaboración del DJ anual.– Conciliaciones bancarias.– Declaración de impuestos mensuales.– Atender las auditorias fiscales.– Atender las auditorias financieras.– Responsable de definir las políticas del clima laboral.– Responsable de los procesos de selección de personal.– Responsable de la planilla mensual del personal.– Elaborar y verificar los descuentos de AFPs entre otros descuentos.– Elaborar y declarar la Planilla Electrónica, las AFPs.– Realizar el cálculo de los beneficios sociales.– Atender las consultas y/o reclamos del personal.– atender las contingencias laborales.– Atender las inspecciones laborales – SUNAFIL– Llevar el control de las vacaciones del personal	
Requisitos del puesto		
Carrera	Bachiller o Titulado en Administración, Contabilidad y finanzas	
Experiencia	Mínimo 5 años de experiencia en el área contable	
Competencias	<ul style="list-style-type: none">– Análisis crítico.– Capacidad de comunicación.– Trabajo en equipo.– Iniciativa– Capacidad de negociación– Liderazgo	
Lugar de Trabajo	San Isidro	
Horario	De Lunes a Viernes de 9 AM a 6:30 PM	

Fuente: Elaboración propia.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO PARA OPERARIOS DE PRODUCCIÓN		
Fecha de elaboración 26-01-2018	Elaborado por el área de Administración y Finanzas	Emisión 01
Reporta	Gerente de Operaciones	
Descripción Genérica	El responsable se encargara de licuar los batidos, lavar los Insumos entre otros que su Jefe requiera.	
Descripción específica	– Personal con experiencia en preparar jugos. – Se encargará de preparar y/o licuar los smoothies –	
Requisitos del puesto		
Carrera	Segundaria completa y/o técnico en Industrias alimentarias	
Experiencia	Mínimo 1 años de experiencia	
Competencias	– Capacidad de comunicación. – Trabajo en equipo. – Responsable – Iniciativa – Liderazgo	
Lugar de Trabajo	San Isidro	
Horario	De Lunes a Viernes de 9 AM a 6:30 PM	

Fuente: Elaboración propia.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO PARA AYUDANTES DE ALMACÉN		
Fecha de elaboración 26-01-2018	Elaborado por el área de Gestión Humana	Emisión 01
Reporta	Gerente de Operaciones	
Descripción Genérica	El responsable se encargara del almacén.	
Descripción específica	– Se encargará de recepcionar la mercadería. – Recepcionar las facturas.	
Requisitos del puesto		
Carrera	Técnico en administración o similares.	
Experiencia	Mínimo 1 años de experiencia	
Competencias	– Capacidad de comunicación. – Trabajo en equipo. – Responsable – Iniciativa – Liderazgo	
Lugar de Trabajo	San Isidro	
Horario	De Lunes a Viernes de 9 AM a 6:30 PM	

Fuente: Elaboración propia.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO PARA REPARTIDORES		
Fecha de elaboración 26-01-2018	Elaborado por el área de Administración y Finanzas	Emisión 01
Reporta	Gerente de Operaciones	
Descripción Genérica	El responsable se encargara de llevar los productos a su destino.	
Descripción específica	– Se encargará de llevar los productos a nuestros clientes – Que tenga breveté para manejar moto lineal. – Con experiencia en atención al cliente.	
Requisitos del puesto		
Carrera	Educación secundaria y/o técnica en administración	
Experiencia	Mínimo 1 años de experiencia	
Competencias	– Capacidad de comunicación. – Trabajo en equipo. – Responsable – Iniciativa – Liderazgo	
Lugar de Trabajo	San Isidro	
Horario	De Lunes a Viernes de 9 AM a 6:30 PM	

Fuente: Elaboración propia.

Como al tercer año se va a contratar un asistente contable, un auxiliar de Gestión Humana, un ayudante y un repartidor.

El diseño de las funciones son los siguientes:

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE ASISTENTE CONTABLE		
Fecha de elaboración 26-01-2018	Elaborado por el área de Administración y Finanzas	Emisión 01
Reporta	Gerente de Finanzas y Administración	
Descripción Genérica	El responsable se encargara de registrar, analizar e interpretar la información financiera,	
Descripción específica	<ul style="list-style-type: none">– Responsable de elaborar los registros para la elaboración y declaración de impuestos.– Manejo de Excel Intermedio– realizar la presentación del PDT y PLE, libros contables y otros que el área demande.– Apoyar en fiscalizaciones tributarias.– Realizar las declaraciones mensuales.– Realizar la facturación electrónica.– apoyar en el cierre anual y declaración del DJ Anual.– Realizar conciliaciones bancarias	
Requisitos del puesto		
Carrera	Técnico en Contabilidad y/o Bachiller en contabilidad	
Experiencia	Mínimo 2 años de experiencia	
Competencias	<ul style="list-style-type: none">– Capacidad de análisis.– Proactivo.– Trabajo bajo presión.– Trabajo en equipo.– Responsable– Iniciativa– Liderazgo	
Lugar de Trabajo	San Isidro	
Horario	De Lunes a Viernes de 9 AM a 6:30 PM	

Fuente: Elaboración propia.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DEL AUXILIAR DE GESTION HUMANA		
Fecha de elaboración 26-01-2018	Elaborado por el área de Administración y Finanzas	Emisión 01
Reporta	Gerente de Finanzas y Administración	
Descripción Genérica	El responsable se encarga de apoyar en las diferentes funciones que su jefe inmediato lo solicite.	
Descripción específica	<ul style="list-style-type: none">– Apoyo en la elaboración de contratos.– Encargado de entregar las boletas a los trabajadores.– Apoyo en la elaboración de la planilla mensual.– Apoyo en la elaboración de beneficios sociales.– Responsable de mantener al día los files de los trabajadores.– Apoyo en llevar el control de vacaciones, entre otros que el área lo solicite.	
Requisitos del puesto		
Carrera	Técnico en Contabilidad	
Experiencia	Mínimo 1 año de experiencia	
Competencias	<ul style="list-style-type: none">– Proactivo.– Trabajo bajo presión.– Trabajo en equipo.– Responsable– Iniciativa– Liderazgo	
Lugar de Trabajo	San Isidro	
Horario	De Lunes a Viernes de 9 AM a 6:30 PM	

Fuente: Elaboración propia.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO PARA REPARTIDORES		
Fecha de elaboración 26-01-2018	Elaborado por el área de Administración y Finanzas	Emisión 01
Reporta	Gerente de Operaciones	
Descripción Genérica	El responsable se encargara de llevar los productos a su destino.	
Descripción específica	– Se encargará de llevar los productos a nuestros clientes – Que tenga brevete para manejar moto lineal. – Con experiencia en atención al cliente.	
Requisitos del puesto		
Carrera	Educación secundaria y/o técnica en administración	
Experiencia	Mínimo 1 años de experiencia	
Competencias	– Capacidad de comunicación. – Trabajo en equipo. – Responsable – Iniciativa – Liderazgo	
Lugar de Trabajo	San Isidro	
Horario	De Lunes a Viernes de 9 AM a 6:30 PM	

Fuente: Elaboración propia.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO PARA OPERARIOS DE PRODUCCIÓN		
Fecha de elaboración 26-01-2018	Elaborado por el área de Administración y Finanzas	Emisión 01
Reporta	Gerente de Operaciones	
Descripción Genérica	El responsable se encargara de licuar los batidos, lavar los Insumos entre otros que su Jefe requiera.	
Descripción específica	– Personal con experiencia en preparar jugos. – Se encargará de preparar y/o licuar los smoothies	
Requisitos del puesto		
Carrera	Segundaria completa y/o técnico en Industrias alimentarias	
Experiencia	Mínimo 1 años de experiencia	
Competencias	– Capacidad de comunicación. – Trabajo en equipo. – Responsable – Iniciativa – Liderazgo	
Lugar de Trabajo	San Isidro	
Horario	De Lunes a Viernes de 9 AM a 6:30 PM	

Fuente: Elaboración propia.

6.3 Políticas Organizacionales

La empresa contará con Reglamento Interno de Trabajo (RIT) donde se detalla cuáles son las condiciones, derechos y obligaciones laborales donde el trabajador como del empleador deben respetar:

Ingreso del personal y régimen laboral: El ingreso del personal nuevo a la organización será a través de una minuciosa selección de personal. Los trabajadores seleccionados estarán sujetos al régimen laboral privado.

Jornada laboral: Se establecerá de acuerdo al artículo 2° de ley 27671 de 8 horas diarios o 48 horas semanales (Congreso de la República).

Horario de trabajo: El horario de ingreso será a las 9 de la mañana hasta las 6:30 de la tarde, el cual está incluido la hora de refrigerio que será de una hora (Salida 1:00 PM – Ingreso: 2:00 PM). El horario indicado tiene que cumplirse por los trabajadores sino se aplicaran amonestaciones y/o descuentos.

A la hora de ingreso tendrán una tolerancia de 5 minutos y máximo acumulable mensual de 20 minutos, excedidos de los indicado se procederá con los descuentos.

Faltas e inasistencias injustificadas: Se considera inasistencia la no concurrencia a su centro laboral si justificación. También, se considerar inasistencia si sale de su centro de labor sin informar a su jefe inmediato. Además, se tomará en cuenta para su record vacacional y pago de beneficios sociales de acuerdo a ley.

Falta e inasistencias justificadas: No originará ninguna sanción, sin perjuicio de descuento por el trabajo no realizado.

Permisos y/o licencias: Será autorizado a través de la jefatura o el área al cual pertenece el trabajador en coordinación con el área de Administración y Finanzas quien este cargo del control de los permisos y/o licencias.

Descansos semanales en días feriados y vacaciones: - Los descansos son remunerados de acuerdo al artículo 1° del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 854, Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobre tiempo Modificado por Ley N° 27671 y En Jornadas y horarios de trabajo atípico serán fijadas en base a lo establecido en el inciso c) del artículo 2° de ley 27671, artículo 9° del D.S. 008-2002-TR y artículo 4° del D.S. 007-002- TR 59 en mutuo acuerdo con el trabajador (Ministerio de Trabajo, 2002)

Las vacaciones de acuerdo al Decreto Legislativo N° 713 los trabajadores tendrán derecho a 30 días de vacaciones por un año de tiempo de servicio. El cual se fijará de acuerdo común entre empleador y empleado o caso contrario el empleador fijará la fecha de descanso (Ministerio de Trabajo, 2008).

Derechos y obligaciones del empleador:

Contratar y despedir al personal de acuerdo al reglamento y respetando las normas legales.

Evaluar periódicamente en el puesto a sus trabajadores, con el fin de contar con personal eficiente y capaz.

Aplicar las sanciones disciplinarias establecidas en el reglamento.

Realizar acciones de asensos y de promoción de personal.

Propiciar respeto en las relaciones laborales con sus trabajadores, tomando medidas de prevención y sanción de hostigamiento sexual de acuerdo a ley.

Pagar las remuneraciones en las fechas establecidas.

Cumplir con el pago de aportaciones y contribuciones a ESSALUD, AFP o SNP, Compensación por Tiempo de Servicios y otros establecidos por Ley.

Capacitar al personal a fin de mejorar la calidad laboral.

Cumplir con la elaboración de la planilla de remuneraciones y entregar a los trabajadores las boletas o constancias de pago debidamente firmados por los responsables.

Derechos y obligaciones del trabajador

A no ser discriminados por sexo, religión, raza o grupo cultural específico.

Acceder a promociones y ascensos previa calificación.

A solicitar permisos y licencias por causas justificadas, observando las normas correspondientes.

Ser tratado con respeto por sus compañeros de trabajo y superiores.

Al descanso semanal remunerado.

Actuar con honestidad, lealtad, fidelidad, diligencia, buena fe en el trabajo y en todas las labores que le sean asignadas, así como en el cumplimiento de las instrucciones de su jefe inmediato.

Acatar y cumplir el Reglamento Interno de Trabajo, directivas, instrucciones, órdenes impartidas por sus superiores y demás normas.

No salir del área de trabajo sin el debido permiso o conocimiento de su superior.

6.4 Gestión Humana

6.4.1 Reclutamiento

El área de reclutamiento es importante en toda organización porque se selecciona los mejores perfiles de acuerdo al requerimiento de cada área. Como la empresa está iniciando y cuenta con poco capital de trabajo y para evitar gastos adicionales se ha decidido mediante una reunión entre socios y de acuerdo a la experiencia y aproximaciones al perfil se optó en asignar los cargos jefatura de la siguiente manera:

Gerente General: CASO FUENTES, Sayda

Comercial: UGARTE CÚNEO, Karina

Operaciones: TAPIA LUQUE, Luis

Administración y Finanzas: MALUQUISH HOYOS, María

Cuadro 65. Reclutamiento

Cargo	Nombre	Modalidad de Contratación	Lugar de Trabajo	Costo de Reclutamiento
Gerente General	Caso Fuentes, Sayda	De acuerdo al perfil y experiencia profesional.	San Isidro Oficina	S/.0.00
Jefe Comercial	Ugarte Cúneo, Karina	De acuerdo al perfil y experiencia profesional.	San Isidro Oficina	S/.0.00
Jefe de Operaciones	Tapia Luque, Luis	De acuerdo al perfil y experiencia profesional.	San Isidro Oficina	S/.0.00
Jefe Administración y Finanzas	Maluquish Hoyos, María	De acuerdo al perfil y experiencia profesional.	San Isidro Oficina	S/.0.00

Fuente: Elaboración propia.

Además, se ha decidido que el jefe de administración y finanzas se encargará del reclutamiento del personal, y como al inicio de nuestras operaciones se va a contar con dos repartidores, con un operario de producción y con un ayudante de almacén. El reclutamiento de los repartidores

se realizó a través de Computrabajo, de los operarios de producción y del ayudante de almacén fue a través de recomendaciones por parte del jefe de operaciones.

Formando así nuestro equipo.

En el tercer año se ha decidido contratar un operario de producción, un repartidor, un asistente de Contable y un auxiliar de Gestión Humana. El reclutamiento se va a realizar a través de Computrabajo, página de Facebook donde nos pueden contactar a través del Messenger, pagina web a través del correo electrónico o través de referidos.

Cuadro 66. Gastos administrativos: Contratación

DESCRIPCIÓN	TIPO	TIEMPO	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL	PUESTO
PUBLICACIÓN EN COMPUTRABAJO	WEB SIMPLE	30 DÍAS	221	1	221	TODOS
EVALUACIÓN PSICOLÓGICA TERCERIZADA	PRESENCIAL	1 DÍA	130	2	260	OPERARIO DE PRODUCCIÓN
EVALUACIÓN PSICOLÓGICA TERCERIZADA	PRESENCIAL	1 DÍA	130	1	130	AYUDANTE DE ALMACÉN
EVALUACIÓN PSICOLÓGICA TERCERIZADA	PRESENCIAL	1 DÍA	130	3	390	REPARTIDOR
					S/1,001	

Fuente: Elaboración propia.

6.4.2 Selección, contratación e inducción

6.4.2.1 Selección

Definir el perfil del postulante: En primer lugar, se va a definir qué actividades va a realizar, cuanto tiempo de experiencia debe tener, las habilidades que debe tener, con qué nivel de educación se necesita (Técnico o universitario).

Pre selección: Una vez definido el perfil se selecciona las hojas de vida enviadas por los candidatos a través de los avisos de computrabajo.

Una vez seleccionado las hojas de vida se convoca a los candidatos preseleccionados a una primera entrevista donde llenaran sus datos en una ficha, se les realiza un test de la persona bajo la lluvia, el test de wartegg y una breve entrevista con el encargado de administración y finanzas.

Luego se procede a evaluar los test con los diferentes jefes de cada área y se llegara a una conclusión quienes pasan a la segunda entrevista.

una vez definida los candidatos finales se convoca a la segunda y última entrevista que lo realizara con el jefe del área que está requiriendo el personal, ahí se va a definir a la persona quien cubrirá el puesto disponible.

Todas las posiciones duraran dos días de selección; es decir, tanto para el personal operativo con para los empleados.

6.4.2.2 Contratación

Una vez seleccionado el candidato se contratará bajo la modalidad de contrato por inicio o incremento de actividad. De acuerdo al Art. 58 de la ley de productividad y competitividad laboral (LPCL). Este tipo de contrato se utiliza cuando hay variaciones en la producción que son originados por las variaciones de la demanda en el mercado. Este tipo de contrato puede ser renovado de forma sucesiva teniendo en cuenta que no supere los cinco (5) años tal como lo indica el Artículo 74 de la LPCL.

El contrato será realizado por un periodo de tres (3) meses de prueba, donde se evaluará el nivel de desempeño, aptitudes y la capacidad de trabajar en equipo. Si logra pasar el tiempo de prueba se le renovara cada seis (6) meses.

6.4.2.3 Inducción

La inducción durará cinco (5) días donde se le informará de forma general empezando por el organigrama, la visión, la misión, las políticas, los objetivos, la historia y cuáles son los productos y servicios que brindamos a nuestros clientes.

Se hará una presentación breve a todos los integrantes de la organización de las diferentes áreas empezando por la gerencia. Luego se le indicara quien va a hacer su jefe directo y con quienes va a interactuar de forma directa para que desarrolle su trabajo de una forma ordenada y eficiente.

Luego el jefe directo le mostrara cuales van a hacer sus funciones de acuerdo a lo que está requiriendo el área.

6.4.3 Capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño

6.4.3.1 Capacitación

Al inicio, el trabajador tiene que saber cuáles son los objetivos, sus funciones y sus responsabilidades de su puesto; es por ello, que se realiza todo esto en la inducción para evitar contratiempos. Una vez que el trabajador ya sabe en qué dirección va su puesto, se procede con la capacitación para que realice sus funciones de acuerdo a los requisitos y estándares de calidad de la empresa. La capacitación se realizará al siguiente personal:

Operario: encargado de elaborar los productos, se les capacitará mayormente en la elaboración y cuidado del producto, el encargado será el jefe de operaciones con la Nutricionista y tendrá una duración de dos días.

Ayudante de almacén: Se le capacitará en el cuidado y almacenamiento de los productos, el encargado será el jefe de operaciones con la nutricionista y durará un día.

Repartidores: Se les capacitará en atención al cliente y estará a cargo del jefe de operaciones y el jefe comercial el tiempo será de un día.

El objetivo de la capacitación es que nuestros colaboradores estén preparados para sumir cualquier cambio dentro de la organización y a sentirse identificados, comprometidos con la organización.

6.4.3.2 Desarrollo

Las capacitaciones serán obligatorias y se realizara de forma semestral para asegurar que haya homogeneidad entre todos los colaboradores de acuerdo a cada área, para que de esa manera se cumplan los objetivos de la organización.

Este proceso asegura su buen desarrollo profesional y laboral dentro de la compañía, le da facilidades para ser promovido de categoría y estar preparado para asumir cualquier cambio dentro de la empresa y de esa manera retener a nuestros colaboradores.

Los objetivos de Green Smoothie es ofrecer productos de calidad que cumpla con las necesidades de nuestros clientes.

6.4.3.3 Evaluación de desempeño

Al finalizar las capacitaciones se les tomará un examen con preguntas para marcar a cada participante para evaluar que se haya entendido; también, se hará una encuesta de satisfacción y sugerencias de acuerdo con su opinión de cada uno de forma anónima.

Las evaluaciones de desempeño se realizarán dos veces al año para los cargos operativos y una vez al año para los rangos administrativos. La metodología a utilizar es mediante una evaluación 180 grados, en donde todos los puestos de la organización serán evaluados por su jefe inmediato superior. Optamos por esta metodología debido a que con los resultados identificaremos la necesidad de capacitación y/o entrenamiento.

Adicional a ello se realizará un monitoreo del cumplimiento de objetivos y metas trazadas para cada puesto, debido a que consideramos que nuestro principal recurso es nuestro capital humano, y que con el apoyo de ellos podremos expandir nuestra organización.

6.4.4 Motivación

Los colaboradores de la empresa deben de encontrarse motivados y orgullosos de pertenecer a este pequeño emprendimiento, con la cual adoptaremos las siguientes medidas:

El gerente general y los cargos de confianza deben de asegurar de tener un excelente clima laboral en la organización, con la cual aseguraremos que nuestros colaboradores se encuentren cómodos de pertenecer a Green Smoothie.

Hacer una mención al trabajador del Mes por su desempeño y su óptimo nivel de servicio.

Dar un espacio en el tiempo para compartir fechas importantes, tales como: cumpleaños (los primeros días de cada mes se celebrarán los cumpleaños del mes anterior) y se realizará un brindis en las fechas tales como: fiestas patrias y fiestas de fin de año.

Jornadas de integración una vez al año en el mes de diciembre con un paseo de integración hacia un centro de esparcimiento.

6.4.5 Sistema de remuneración

La empresa va a realizar el sistema de remuneraciones de acuerdo a las leyes laborales, los cuales incluye algunos beneficios sociales y que están supervisadas por el Ministerio de Trabajo, y el pago de la remuneración se realizará de forma mensual, el cual será depositado en una cuenta creada por la empresa (cuenta sueldo).

A continuación, se detalla los beneficios que Green Smoothie otorgara a sus trabajadores:

Remuneración básica: Es el monto que todo trabajador percibe de manera mensual a cambio de una contraprestación de servicios.

Asignación Familiar: Se les otorga el 10% de la RMV, que equivale a 85 soles.

Gratificación: La empresa cumplirá con el pago de la gratificación por fiestas patrias y por fiestas navideñas en las fechas indicadas de acuerdo a ley.

Compensación por tiempo de servicios (CTS): Es un beneficio no remunerativo que se deposita durante los 15 primeros días de mayo y noviembre. Donde el trabajador no puede disponer de ese dinero hasta la fecha de su cese.

Vacaciones: Se les otorgara 30 días de descanso por un año de trabajo, el cual corresponde a un sueldo.

ESSALUD: Es el seguro que la empresa aporta a favor del trabajador. El monto es el 9% de su remuneración.

A continuación, se detalla la planilla de nuestro personal del primer mes.

Cuadro 67. Planilla mensual

PLANILLA MENSUAL															
						APORTE DEL TRABAJADOR							PORTES DEL EMPLEADOR		
N°	Nombres del Puesto	SNP/SPP	Sueldo Basico	Asigacion Familiar	Remuneración Bruta	AFP Aporte Obligatorio	AFP Prima Seguros	AFP Comisión	TOTAL AFP	ONP (13%)	Sta categoría	TOTAL DE DECUENTOS	NETO A PAGAR	ESSALUD (9%)	TOTAL ESSALUD A PAGAR
1	Gerente General	Habitat Mixta	5,000.00	85.00	5,085.00	508.50	69.16	19.32	596.98		274.57	871.55	5,956.55	457.65	457.65
2	Jefe Comercial	ONP	4,500.00		4,500.00					585.00	192.06	777.06	5,277.06	405.00	405.00
3	Jefe de Operaciones	ONP	4,500.00		4,500.00					585.00	192.06	777.06	5,277.06	405.00	405.00
4	Jefe de Administración y Finanzas	ONP	4,500.00		4,500.00					585.00	192.06	777.06	5,277.06	405.00	405.00
5	Operario de Producción 1	Habitat Mixta	1,200.00	85.00	1,285.00	128.50	17.48	4.88	150.86			150.86	1,435.86	115.65	115.65
6	Operario de Producción 2	ONP	1,200.00		1,200.00					156.00		156.00	1,356.00	108.00	108.00
7	Operario de Producción 3	ONP	1,200.00		1,200.00					156.00		156.00	1,356.00	108.00	108.00
8	Operario de Producción 4	ONP	1,200.00		1,200.00					156.00		156.00	1,356.00	108.00	108.00
9	Ayudante de Almacen	ONP	1,200.00		1,200.00					156.00		156.00	1,356.00	108.00	108.00
10	Repartidor 1	Prima Mixta	1,100.00	85.00	1,185.00	118.50	16.12	2.13	136.75			136.75	1,321.75	106.65	106.65
11	Repartidor 2	ONP	1,100.00		1,100.00					143.00		143.00	1,243.00	99.00	99.00
12	Repartidor 3	ONP	1,100.00		1,100.00					143.00		143.00	1,243.00	99.00	99.00
13	Repartidor 4	ONP	1,100.00		1,100.00					143.00		143.00	1,243.00	99.00	99.00
14	Repartidor 5	ONP	1,100.00		1,100.00					143.00		143.00	1,243.00	99.00	99.00
15	Repartidor 6	ONP	1,100.00	85.00	1,185.00					154.05		154.05	1,339.05	106.65	106.65
TOTAL			31,100.00	340.00	31,440.00	755.50	102.75	26.34	884.59	3,105.05	850.75	4,840.38	36,280.38	2,829.60	2,829.60

Fuente: Elaboración propia.

6.5 Estructura de gastos de RRHH

La estructura de gastos de la empresa dentro de los dos primeros años se presenta la planilla anual donde no habrá ningún tipo de aumento salarial.

Cuadro 68. Presupuesto anual de la planilla del personal

PRESUPUESTO ANUAL DE LA PLANILLA DEL PERSONAL														
Nombres del Puesto	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	CTS MAYO-NOVIEMBRE	TOTAL ANUAL
Gerente General	5,085.00	5,085.00	5,085.00	5,085.00	5,085.00	5,085.00	10,627.65	5,085.00	5,085.00	5,085.00	5,085.00	10,627.65	5,932.50	83,122.80
Jefe Comercial	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	9,405.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	9,405.00	5,250.00	73,560.00
Jefe de Operaciones	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	9,405.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	9,405.00	5,250.00	73,560.00
Jefe de Administración y Finanzas	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	9,405.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	9,405.00	5,250.00	73,560.00
Operario de Producción 1	1,285.00	1,285.00	1,285.00	1,285.00	1,285.00	1,285.00	2,685.65	1,285.00	1,285.00	1,285.00	1,285.00	2,685.65	1,499.17	21,005.47
Operario de Producción 2	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	2,508.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	2,508.00	1,400.00	19,616.00
Operario de Producción 3	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	2,508.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	2,508.00	1,400.00	19,616.00
Operario de Producción 4	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	2,508.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	2,508.00	1,400.00	19,616.00
Ayudante de Almacén	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	2,508.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	2,508.00	1,400.00	19,616.00
Repartidor 1	1,185.00	1,185.00	1,185.00	1,185.00	1,185.00	1,185.00	2,476.65	1,185.00	1,185.00	1,185.00	1,185.00	2,476.65	1,382.50	19,370.80
Repartidor 2	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	2,299.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	2,299.00	1,283.33	17,981.33
Repartidor 3	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	2,299.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	2,299.00	1,283.33	17,981.33
Repartidor 4	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	2,299.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	2,299.00	1,283.33	17,981.33
Repartidor 5	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	2,299.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	2,299.00	1,283.33	17,981.33
Repartidor 6	1,185.00	1,185.00	1,185.00	1,185.00	1,185.00	1,185.00	2,476.65	1,185.00	1,185.00	1,185.00	1,185.00	2,476.65	1,382.50	19,370.80
TOTAL	31,440.00	31,440.00	31,440.00	31,440.00	31,440.00	31,440.00	65,709.60	31,440.00	31,440.00	31,440.00	31,440.00	65,709.60	36,680.00	513,939.20

Fuente: Elaboración propia.

En el tercer año habrá incremento de sueldo para todos los trabajadores; asimismo, se está contratando cuatro trabajadores más como se detalla en la planilla anual.

Cuadro 69. Presupuesto anual con incremento desde enero del 3er año

PRESUPUESTO ANUAL CON INCREMENTO DESDE ENERO DEL 3ER AÑO															
Nombres del Puesto	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	CTS- MAYO- NOVIEMBRE	VACACIONES	TOTAL ANUAL
Gerente General	6,085.00	6,085.00	6,085.00	6,085.00	6,085.00	6,085.00	12,717.65	6,085.00	6,085.00	6,085.00	6,085.00	6,085.00	7,099.17	6,085.00	92,836.82
Jefe Comercial	5,500.00	5,500.00	5,500.00	5,500.00	5,500.00	5,500.00	11,495.00	5,500.00	5,500.00	5,500.00	5,500.00	5,500.00	6,416.67	5,500.00	83,911.67
Jefe de Operaciones	5,500.00	5,500.00	5,500.00	5,500.00	5,500.00	5,500.00	11,495.00	5,500.00	5,500.00	5,500.00	5,500.00	5,500.00	6,416.67	5,500.00	83,911.67
Jefe de Administración y Finanzas	5,500.00	5,500.00	5,500.00	5,500.00	5,500.00	5,500.00	11,495.00	5,500.00	5,500.00	5,500.00	5,500.00	5,500.00	6,416.67	5,500.00	83,911.67
Operario de Producción 1	1,585.00	1,585.00	1,585.00	1,585.00	1,585.00	1,585.00	3,312.65	1,585.00	1,585.00	1,585.00	1,585.00	1,585.00	1,849.17	1,585.00	24,181.82
Operario de Producción 2	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	3,135.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,750.00	1,500.00	22,885.00
Operario de Producción 3	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	3,135.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,750.00	1,500.00	22,885.00
Operario de Producción 4	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	3,135.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,750.00	1,500.00	22,885.00
Ayudante de Almacén	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	3,135.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,750.00	1,500.00	22,885.00
Repartidor 1	1,485.00	1,485.00	1,485.00	1,485.00	1,485.00	1,485.00	3,103.65	1,485.00	1,485.00	1,485.00	1,485.00	1,485.00	1,732.50	1,485.00	22,656.15
Repartidor 2	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	2,926.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,633.33	1,400.00	21,359.33
Repartidor 3	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	2,926.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,633.33	1,400.00	21,359.33
Repartidor 4	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	2,926.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,633.33	1,400.00	21,359.33
Repartidor 5	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	2,926.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,633.33	1,400.00	21,359.33
Repartidor 6	1,485.00	1,485.00	1,485.00	1,485.00	1,485.00	1,485.00	3,103.65	1,485.00	1,485.00	1,485.00	1,485.00	1,485.00	1,732.50	1,485.00	22,656.15
Asistente Contable	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	3,135.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,750.00	1,500.00	22,885.00
Auxiliar de Gestión Humana	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	2,508.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,400.00	1,200.00	18,308.00
Operario de Producción 2	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	2,508.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,400.00	1,200.00	18,308.00
Repartidor 3	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	2,299.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,283.33	1,100.00	16,782.33
TOTAL	38,740.00	38,740.00	38,740.00	38,740.00	38,740.00	38,740.00	80,966.60	38,740.00	38,740.00	38,740.00	38,740.00	38,740.00	45,196.67	38,740.00	667,326.60

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, el presupuesto para los cinco (5) años será de S/. 3,029,858.20, solo está incluido el sueldo y beneficios sociales de los trabajadores.

Cuadro 70. Presupuesto de RRHH

PRESUPUESTO DE RRHH						
Nombres del Puesto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Gerente General	83,122.80	83,122.80	92,836.82	92,836.82	92,836.82	444,756.05
Jefe Comercial	73,560.00	73,560.00	83,911.67	83,911.67	83,911.67	398,855.00
Jefe de Operaciones	73,560.00	73,560.00	83,911.67	83,911.67	83,911.67	398,855.00
Jefe de Administración y Finanzas	73,560.00	73,560.00	83,911.67	83,911.67	83,911.67	398,855.00
Operario de Producción 1	21,005.47	21,005.47	24,181.82	24,181.82	24,181.82	114,556.38
Operario de Producción 2	19,616.00	19,616.00	22,885.00	22,885.00	22,885.00	107,887.00
Operario de Producción 3	19,616.00	19,616.00	22,885.00	22,885.00	22,885.00	107,887.00
Operario de Producción 4	19,616.00	19,616.00	22,885.00	22,885.00	22,885.00	107,887.00
Ayudante de Almacén	19,616.00	19,616.00	22,885.00	22,885.00	22,885.00	107,887.00
Repartidor 1	19,370.80	19,370.80	22,656.15	22,656.15	22,656.15	106,710.05
Repartidor 2	17,981.33	17,981.33	21,359.33	21,359.33	21,359.33	100,040.67
Repartidor 3	17,981.33	17,981.33	21,359.33	21,359.33	21,359.33	100,040.67
Repartidor 4	17,981.33	17,981.33	21,359.33	21,359.33	21,359.33	100,040.67
Repartidor 5	17,981.33	17,981.33	21,359.33	21,359.33	21,359.33	100,040.67
Repartidor 6	19,370.80	19,370.80	22,656.15	22,656.15	22,656.15	106,710.05
Asistente Contable			22,885.00	22,885.00	22,885.00	68,655.00
Auxiliar de Gestión Humana			18,308.00	18,308.00	18,308.00	54,924.00
Operario de Producción 2			18,308.00	18,308.00	18,308.00	54,924.00
Repartidor 3			16,782.33	16,782.33	16,782.33	50,347.00
TOTAL	513,939.20	513,939.20	667,326.60	667,326.60	667,326.60	3,029,858.20

Fuente: Elaboración propia.

También, hay gastos en:

Cuadro 71. Gastos administrativos: Reclutamiento

GASTOS ADMINISTRATIVOS: RECLUTAMIENTO						
DESCRIPCIÓN	TIPO	TIEMPO	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL	PUESTO
PUBLICACIÓN EN COMPUTRABAJO	WEB SIMPLE	30 DÍAS	221	1	221	TODOS
EVALUACIÓN PSICOLÓGICA TERCERIZADA	PRESENCIAL	1 DÍA	130	2	260	OPERARIO DE PRODUCCIÓN
EVALUACIÓN PSICOLÓGICA TERCERIZADA	PRESENCIAL	1 DÍA	130	1	130	AYUDANTE DE ALMACÉN
EVALUACIÓN PSICOLÓGICA TERCERIZADA	PRESENCIAL	1 DÍA	130	3	390	REPARTIDOR
					1,001.00	

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 72. Gastos Extraordinarios: Selección y contratación

GASTOS EXTRAORDINARIOS: SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN			
DESCRIPCIÓN	TIPO	TIEMPO	PRECIO
PUBLICACIÓN EN COMPUTRABAJO	WEB SIMPLE	30 DÍAS	221
EVALUACIÓN PSICOLÓGICA TERCERIZADA	PRESENCIAL	1 DÍA	180
			401.00

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 73. Gastos Administrativos: Capacitación

GASTOS ADMINISTRATIVOS: CAPACITACIÓN					
CURSO	PUESTO	CANTIDAD	COSTO	TOTAL	PERIODICIDAD
BUENOS HÁBITOS DE MANUFACTURA	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	2	120	240	1 VEZ AL AÑO
BUENAS PRACTICAS DE ALMACENAMIENTO	AYUDANTE DE ALMACÉN	1	120	120	1 VEZ AL AÑO
SERVICIO AL CLIENTE	REPARTIDOR	3	120	360	1 VEZ AL AÑO
				720.00	

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 74. Gastos administrativos: Presupuesto de Celebraciones

GASTOS ADMINISTRATIVOS: PRESUPUESTO DE CELEBRACIONES			
CURSO	PERIODICIDAD	COSTO	TOTAL
REUNIÓN DE INTEGRACIÓN	1	2500	2500
CELEBRACIÓN POR CUMPLEAÑOS (8 TRABAJADORES)	8	100	800
BRINDIS POR FIESTAS (FIESTAS PATRIAS, NAVIDAD Y FIN DE AÑO)	3	120	360
PRESUPUESTO ANUAL			3,660.00

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 75. Gastos administrativos: Presupuesto de Celebraciones

GASTOS ADMINISTRATIVOS: PRESUPUESTO DE CELEBRACIONES						
CURSO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
REUNIÓN DE INTEGRACIÓN	3,660	3,660	3,660	3,660	3,660	18,300.00
CELEBRACIÓN POR CUMPLEAÑOS (8 TRABAJADORES)						
BRINDIS POR FIESTAS (FIESTAS PATRIAS, NAVIDAD Y FIN DE AÑO)						

Fuente: Elaboración propia.

Entonces el presupuesto por los cinco (5) años es de S/ 18,300.00

Capítulo 7: Plan Económico - Financiero

7.1 Supuestos

El presente plan financiero trabaja con los siguientes supuestos que hacen posible la proyección de los datos y evaluación de la factibilidad económica financiera:

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

Las operaciones se realizan en la moneda local, el Sol peruano (PEN)

El proyecto cuenta con una etapa pre - operativa donde se realizan las inversiones, capacitaciones, marketing de lanzamiento y acondicionamiento para la puesta en marcha de la empresa, y durará mes y medio.

El negocio operará de lunes a viernes, durante 21 días al mes, y el horario de atención es de 9 am hasta las 3 pm, mientras que el horario de operaciones es de 9 am hasta las 6:30 pm.

Las ventas y los costos variables, disponen de una tasa de crecimiento acorde con el crecimiento del negocio de 10%. La depreciación de activos será con el método lineal al 10% anual, y algunos tendrán valor de liquidación al final del proyecto.

Los inventarios finales de frutas y verduras son del 15% de la necesidad de producción que atiende las ventas del día.

Los sueldos y salarios se pagan cada fin de mes, con sus respectivos descuentos (AFP) y aportes del empleador (ESSALUD, CTS, Gratificaciones).

El método de amortización de deuda es el francés de cuotas constantes.

7.2 Inversión en activos (fijos e intangibles) y depreciación

La inversión total en activos fijos lo componen los siguientes rubros: equipos, mobiliario y acondicionamiento, estas partidas son para la producción y la administración de la empresa. A parte, la inversión en intangibles se muestra aquellas partidas para iniciar operaciones.

Cuadro 76. Inversiones

Rubro	Monto
Equipos	42,710
Mobiliario	19,460
Acondicionamiento	10,000
Tota inversion	72,170
Activos Fijos o Tangibles	

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 77. Inversiones Intangibles

Rubro	Monto
Diseño web	3,000
Software	2,500
Tota inversion	5,500
Activos Intangibles	

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la depreciación se calculó basado en la tabla de depreciación de SUNAT que indica el rubro “otros activos”, con una tasa anual del 10%. De esta forma se aplica a todos los equipos y mobiliario adquiridos.

Cuadro 78. Depreciación anual

Depreciacion anual	Monto
<u>Operaciones</u>	
Equipos	3055.00
Mobiliario	1317.00
<u>Administracion y ventas</u>	
Equipos	1216.00
Mobiliario	629.00
Total	6217.00

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 79. Valor de Rescate

Rubro		Monto
Equipos		6,502
Mobiliario		2,149
Total Residual		8,651
Activos Fijos o Tangibles		

Fuente: Elaboración propia.

Las inversiones en activo fijo y personal tendrán el siguiente cuadro de desembolsos de calendario para los meses de noviembre y diciembre del 2018.

Cuadro 80. Inversiones – Flujo de Caja

				Noviembre 2018				Diciembre 2018			
Actividad			Tiempo	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Constitución de empresa			7 días	1,650.00							
Acondicionamiento de inmueble (obras, reparaciones)			7 días		5,000.00						
Instalaciones eléctricas, sanitarias y mobiliario.			15 días				5,000.00				
Solicitud, inspección y licencia de funcionamiento			7 días					500.00			
Reclutamiento y capacitación de personal			10 días					1,001.00		401.00	720.00
Compra de equipos y artículos			15 días			45,210.00	19,460.00				
			Totales	1,650.00	5,000.00	45,210.00	24,460.00	1,501.00	0.00	401.00	720.00

Fuente: Elaboración propia.

7.3 Proyección de ventas

Las ventas anuales, se proyectaron con un crecimiento del 10% en los 2 primeros años y 12% los próximos 2 años, además de considerar la inflación anual del 2% en los precios de los smoothies.

Cuadro 81. Venta sen soles

Ventas en soles	2019	2020	2021	2022	2023
S1-Smoothies "La ligerita"	146,962	177,146	198,758	227,061	259,394
S2-Smoothies "El Poderoso"	153,352	184,848	207,399	236,933	270,672
S3-Smoothies "Purificante"	195,949	236,194	265,010	302,748	345,859
S4-Smoothies "Recárgate"	159,741	192,550	216,041	246,805	281,950
S5-Smoothie "Roja de envidia"	146,962	177,146	198,758	227,061	259,394
S6-Smoothie "El Defensor"	115,014	138,636	155,549	177,700	203,004
S7-Smoothie "El Velóz"	51,117	61,616	69,133	78,978	90,224
S8-Smoothie "El Bajito"	51,117	61,616	69,133	78,978	90,224
Venta anual total Soles	1,020,213	1,229,751	1,379,781	1,576,261	1,800,721

Fuente: Elaboración propia.

7.4 Cálculo del capital de trabajo

Se considera el capital de trabajo anual a un monto que corresponde cubrir un mes el costo de producción anual (compra de los insumos, personal, materiales y servicios), y que varía según el crecimiento de venta anual proyectado, según nuestra proyección, cumplimos con el total de las ventas y nuestro flujo de caja no presenta déficit.

Cuadro 82. Capital de trabajo

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Costos de produccion		536,666	569,318	676,662	724,074	777,176
Capital de Trabajo		44,722	47,443	56,389	60,340	64,765
Variacion CT	44,722	2,721	8,945	3,951	4,425	
Recuperacion CT						64,765

Fuente: Elaboración propia.

Se considera el capital de trabajo anual a un monto que corresponde cubrir un mes el costo de producción anual (compra de los insumos, personal, materiales y servicios), y que varía según el crecimiento de venta anual proyectado.

El motivo por tomar un mes de capital de trabajo, es porque con el pronóstico de venta se asegura desde los primeros meses cubrir con los costos operativos, por ello, se dispone como

efectivo para compras de un mes y demás costos, en caso de no cumplir con los objetivos de ventas, entonces disponer de capital de trabajo permite seguir operando.

7.5 Estructura de financiamiento: Tradicional y no tradicional

7.5.1 Financiamiento tradicional

7.5.1.1 Deuda

Proveedores: ninguna, los empresarios y comerciantes de frutas trabajan al contado porque ellos manejan efectivo para continuar su ciclo operativo.

Préstamo bancario: se tiene previsto un préstamo que cubra el 49% de la inversión inicial, pero que sea amortizable en 1 año y sea cubierto por una caja municipal regional como la de Arequipa o Cusco.

7.5.1.2 Capital propio

Aporte de socios: Los 4 socios reúne la suma de 62,420.00 soles para el financiamiento propio de esta empresa.

Cuadro 83. Inversión

	Monto
Activo Fijo	72,170
Capital de Trabajo	44,722
Intangibles	5,500
Total Inversion	122,392

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 84. Estructura financiera

	Montos	Partic %
Deuda	59,972	49.0%
Capital	62,420	51.0%
Inversion	122,392	100%

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 85. Distribución de capital

ACCIONISTAS	APORTE
KARINA UGARTE	15,605
SAYDA GASCO	15,605
MARIA MALUQUISH	15,605
LUIS TAPIA	15,605
	62,420

Fuente: Elaboración propia.

7.5.2 Financiamiento no tradicional

Ninguno: no se participará en alianzas con proveedores, ni se presentará el proyecto en empresas de capital de riesgo.

El monto a financiar será por S/59,972 el cual será financiado a través de una caja municipal¹ (Cusco o Arequipa) a un plazo de 2 años a una TEA de 32%

El cuadro de servicio de la deuda, se muestra como nuestro proyecto cumple con la obligación durante el plazo y reconoce el ahorro fiscal que genera los intereses.

Cuadro 86. Financiamiento bancario

Caja Municipal	TEA	32.00%
Prestamo pequeña empresa		
Prestamo	59,972	Cuota 3,294
Plazo	24 meses	
Cuotas mensuales		
TEM	2.34%	

¹ <http://www.cmac-cusco.com.pe:8050/userfiles/pdf/Peque%C3%B1a-Empresa.pdf>

	Saldo	Cuota	Interes	Amortización	Ahorro Fiscal
	59,972				
Enero	58,081	3,294	1,404	1,891	407
Febrero	56,146	3,294	1,359	1,935	394
Marzo	54,166	3,294	1,314	1,980	381
Abril	52,139	3,294	1,268	2,027	368
Mayo	50,065	3,294	1,220	2,074	354
Junio	47,943	3,294	1,172	2,123	340
Julio	45,770	3,294	1,122	2,172	325
Agosto	43,547	3,294	1,071	2,223	311
Septiembre	41,272	3,294	1,019	2,275	296
Octubre	38,944	3,294	966	2,328	280
Noviembre	36,561	3,294	912	2,383	264
Diciembre	34,122	3,294	856	2,439	248
Enero	31,626	3,294	799	2,496	232
Febrero	29,072	3,294	740	2,554	215
Marzo	26,458	3,294	680	2,614	197
Abril	23,783	3,294	619	2,675	180
Mayo	21,045	3,294	557	2,738	161
Junio	18,243	3,294	493	2,802	143
Julio	15,376	3,294	427	2,867	124
Agosto	12,441	3,294	360	2,935	104
Septiembre	9,438	3,294	291	3,003	84
Octubre	6,365	3,294	221	3,074	64
Noviembre	3,219	3,294	149	3,145	43
Diciembre	0	3,294	75	3,219	22
TOTAL			19,094	59,972	5,537

Fuente: Elaboración propia.

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

7.6.1 Estado de Situación Financiera

Muestra la situación financiera para los siguientes 5 años, donde se aprecia la importancia del financiamiento propio. Se ha realizado ajuste por los efectos de las cuentas propias del estado resultados y el flujo de caja.

Cuadro 87. Estado de situación financiera

				2019	2020	2021	2022	2023
Activos								
Efectivo				12,202	135,337	264,868	487,487	900,138
Clientes				0	0	0	0	0
Inventario				44,722	47,443	56,389	60,340	0
Activo corriente				56,924	182,781	321,256	547,826	900,138
Activo fijo				72,170	72,170	72,170	72,170	72,170
Depreciacion acumulada				6,217	12,434	18,651	24,868	31,085
Activo fijo neto				65,953	59,736	53,519	47,302	41,085
Activo no corriente				65,953	59,736	53,519	47,302	41,085
Total Activos				131,098	256,962	384,226	605,053	938,072
				2019	2020	2021	2022	2023
Pasivo								
Proveedores				0	0	0	0	0
Deuda financiera				34,122	0	0	0	0
Total Pasivos				34,122	0	0	0	0
Patrimonio								
Capital Social				62,420	62,420	62,420	62,420	62,420
Utilidad ejercicio				34,556	159,986	127,264	220,827	333,019
Utilidad retenida					34,556	194,542	321,806	542,633
Patrimonio				96,976	256,962	384,226	605,053	938,072
Total Pasivo y Patrimonio				131,098	256,962	384,226	605,053	938,072

Fuente: Elaboración propia.

7.6.2 Estado de resultados

El estado de resultados proyectado anual para los siguientes cinco años se muestra.

Cuadro 88. Estado de Resultado

	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	1,020,213	1,229,751	1,379,781	1,576,261	1,800,721
Costo Produccion	536,666	569,318	676,662	724,074	777,176
Utilidad Bruta	483,548	660,433	703,119	852,187	1,023,545
Gastos operativos	414,977	423,473	517,656	534,946	548,288
EBITDA	68,571	236,960	185,463	317,241	475,258
	7%	19%	13%	20%	26%
Depreciacion	6,217	6,217	6,217	6,217	6,217
EBIT	62,354	230,743	179,246	311,024	469,041
Gastos Financieros	13,683	5,411			
Utilidad antes de impuestos	48,671	225,332	179,246	311,024	469,041
Impuesto 29%	14,115	65,346	51,981	90,197	136,022
Utilidad Neta	34,556	159,986	127,264	220,827	333,019
	3%	13%	9%	14%	18%

Fuente: Elaboración propia.

En un análisis vertical, los costos de producción en la proyección de los cinco (05) primeros equivalen a un rango que varía entre el 43% y 53% sobre el total de la venta, obteniendo una EBITDA, es decir una utilidad antes de impuestos de del 7% el primer año, 19% durante el segundo ,12%,20% y 26% respectivamente, y un margen bruto de 3%,13%,9%,14% y 16% en la proyección.

Con el análisis de ambos indicadores en esta proyección y viendo los porcentajes de ganancia que obtendremos, vemos totalmente viable nuestro proyecto

7.6.3 Flujo de Caja

Operaciones de entrada y salida del negocio (Flujo Operativo): en esta primera parte es la generación de efectivo consecuencia de la marcha normal del negocio.

Cuadro 89. Flujo de caja

	2019	2020	2021	2022	2023
Tasa crecimiento ventas	10%	10%	12%	12%	
Ingresos	1,020,213	1,229,751	1,379,781	1,576,261	1,800,721
Costo venta	-536,666	-569,318	-676,662	-724,074	-777,176
Ganancia / Perdida	483,548	660,433	703,119	852,187	1,023,545
Gasto Venta distribucion	-77,451	-84,382	-92,006	-103,430	-114,701
Gasto Administracion	-337,526	-339,091	-425,650	-431,516	-433,586
Depreciacion	-6,217	-6,217	-6,217	-6,217	-6,217
Utilidad antes de impuesto	62,354	230,743	179,246	311,024	469,041
Impuesto 29%	-18,083	-66,915	-51,981	-90,197	-136,022
Depreciacion	6,217	6,217	6,217	6,217	6,217
Flujo Operativo	50,488	170,044	133,481	227,044	339,236

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro nos muestra un flujo operativo positivo en los 5 años lo cual nos muestra que está generando dinero con sus operaciones por lo que se puede decir que la empresa es viable operativamente.

7.6.4 El Flujo de caja Libre y del Accionista

Este flujo de caja toma en cuenta las inversiones realizadas en activos de largo plazo, para determinar el Flujo Libre Disponibilidad (sin deuda) y luego sumado las salidas del Servicio de Deuda, se llega al Flujo de caja de Accionista, que es la generación final de efectivo (o riqueza).

Cuadro 90. Flujo de caja

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Tasa crecimiento ventas			10%	10%	12%	12%
Ingresos		1,020,213	1,229,751	1,379,781	1,576,261	1,800,721
Costo venta		-536,666	-569,318	-676,662	-724,074	-777,176
Ganancia / Perdida		483,548	660,433	703,119	852,187	1,023,545
Gasto Venta distribucion		-77,451	-84,382	-92,006	-103,430	-114,701
Gasto Administracion		-337,526	-339,091	-425,650	-431,516	-433,586
Depreciacion		-6,217	-6,217	-6,217	-6,217	-6,217
Utilidad antes de impuesto		62,354	230,743	179,246	311,024	469,041
Impuesto 29%		-18,083	-66,915	-51,981	-90,197	-136,022
Depreciacion		6,217	6,217	6,217	6,217	6,217
Flujo Operativo		50,488	170,044	133,481	227,044	339,236
Activo Fijo	-77670					
Valor Residual						8,651
Capital de Trabajo	-44722.13	-2,721	-8,945	-3,951	-4,425	
Recuperacion CT						64,765
Flujo Caja Libre	-122,392	47,767	161,099	129,530	222,619	412,651
Prestamo	59972.144					
Interes		-13,683	-5,411			
Amortizacion		-25,850	-34,122			
Escudo fiscal interes		3,968	1,569			
Flujo Caja Accionista	-62,420	12,202	123,135	129,530	222,619	412,651

Fuente: Elaboración propia.

7.7 Flujo Financiero

Se considera financiarse parte de la inversión total con un préstamo de una caja municipal (Cusco o Arequipa) que dispone de créditos para pequeñas empresas, y que, según la información de sus tarifas, se puede obtener las siguientes condiciones.

Cuadro 91. Financiamiento bancario

Financiamiento bancario			
Caja Municipal	TEA	32.00%	
Prestamo pequeña empresa			
Prestamo	59,972	Cuota	3,294
Plazo	24 meses		
Cuotas mensuales			
TEM	2.34%		

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro de servicio de la deuda, se muestra como nuestro proyecto cumple con la obligación durante el plazo y reconoce el ahorro fiscal que genera los intereses.

Cuadro 92. Flujo financiero

	Saldo	Cuota	Interes	Amortizacion	Ahorro Fiscal
	59,972				
Enero	58,081	3,294	1,404	1,891	407
Febrero	56,146	3,294	1,359	1,935	394
Marzo	54,166	3,294	1,314	1,980	381
Abril	52,139	3,294	1,268	2,027	368
Mayo	50,065	3,294	1,220	2,074	354
Junio	47,943	3,294	1,172	2,123	340
Julio	45,770	3,294	1,122	2,172	325
Agosto	43,547	3,294	1,071	2,223	311
Septiembre	41,272	3,294	1,019	2,275	296
Octubre	38,944	3,294	966	2,328	280
Noviembre	36,561	3,294	912	2,383	264
Diciembre	34,122	3,294	856	2,439	248
Enero	31,626	3,294	799	2,496	232
Febrero	29,072	3,294	740	2,554	215
Marzo	26,458	3,294	680	2,614	197
Abril	23,783	3,294	619	2,675	180
Mayo	21,045	3,294	557	2,738	161
Junio	18,243	3,294	493	2,802	143
Julio	15,376	3,294	427	2,867	124
Agosto	12,441	3,294	360	2,935	104
Septiembre	9,438	3,294	291	3,003	84
Octubre	6,365	3,294	221	3,074	64
Noviembre	3,219	3,294	149	3,145	43
Diciembre	0	3,294	75	3,219	22
TOTAL			19,094	59,972	5,537

Fuente: Elaboración propia.

7.8 Tasa de descuento accionistas y wacc

Con la información del mercado, costos de deuda local y estructura financiera de la empresa Green Smoothie llega al cálculo de la Cok de accionista y el CPPC o WACC de la empresa. El uso de la metodología del CAPM para obtener la Cok hace que se requiera una tasa más alta que el costo de la deuda, para que se cumpla la relación riesgo rendimiento (acreedor mayor a accionista), por ello, se añade un adicional.

Cuadro 93. Tasa COK

Tasa Cok							
Rendimiendo Libre Riesgo		2,53%	Fuente: Bloomberg, US Bonds				
Rendimiento de Mercado		11,53%	Fuente: Damodaran, Rendimiento del Mercado.				
Rendimiento Libre Riesgo		5,15%	Fuente: Bloomberg, US Bonds.				
Beta Sector		0,68	Fuente: Damoradaran, Beta Desapalancada				
D/E Proyecto GS		0,96	Elaboracion propia				
Beta GS		1,67	Elaboracion propia				
Riesgo Pais - Peru		1,00%	Fuente: Diario Gestion Feb 2019				
Prima adicional		20,00%	Elaboracion propia				

Fuente: Elaboración propia.

7.9 Indicadores de rentabilidad

7.9.1 Flujo de Caja libre

Cuadro 94. Flujo caja libre

	Inicio	2019	2020	2021	2022	2023
Flujo Caja Libre	-122,392	47,767	161,099	129,530	222,619	412,651
VAN Libre	267,260	B/C	2.18 veces			
TIR Libre	90%	PRC	14 meses			

Fuente: Elaboración propia.

En los cuatro indicadores, el proyecto procede, y muestra que con las operaciones e inversiones realizadas por Green Smoothie generan un flujo de caja suficiente para recuperar la inversión inicial en un tiempo relativamente corto.

Cuadro 95. Flujo caja accionista

		Inicio	2019	2020	2021	2022	2023
Flujo Caja Accionista		-62,420	12,202	123,135	129,530	222,619	412,651
VAN Accionistas	232,122	B/C	3.72 veces				
TIR accionistas	118%	PRC	11 meses				

Fuente: Elaboración propia.

En los cuatro indicadores el proyecto procede, vemos que el VAN es igual a S/232.122 al obtener un valor positivo con la tasa de rendimiento requerido se puede aceptar el proyecto porque aun presenta una ganancia cubriendo la inversión.

7.10 Análisis de riesgo

7.10.1 Análisis de sensibilidad

Se ha elegido tres variables, y son el volumen de Venta, Costo de Venta, y la planilla administrativa, para cada una se aplica la sensibilidad.

7.10.1.1 Reducción de volumen de ventas en 20%

Cuadro 96. Flujo de caja.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Tasa crecimiento ventas</i>			10%	10%	12%	12%
Ingresos		816,171	983,801	1,103,825	1,261,009	1,440,577
Costo venta		-536,666	-569,318	-676,662	-724,074	-777,176
Ganancia / Perdida		279,505	414,482	427,162	536,935	663,401
Gasto Venta distribucion		-77,451	-84,382	-92,006	-103,430	-114,701
Gasto Administracion		-337,526	-339,091	-425,650	-431,516	-433,586
Depreciacion		-6,217	-6,217	-6,217	-6,217	-6,217
Utilidad antes de impuesto		-141,689	-15,207	-96,710	-4,228	108,896
Impuesto 29%						-31,580
Depreciacion		6,217	6,217	6,217	6,217	6,217
Flujo Operativo		-135,472	-8,990	-90,493	1,989	83,533
Activo Fijo	-77,670					
Valor Residual						8,651
Capital de Trabajo	-44,722	-2,721	-8,945	-3,951	-4,425	
Recuperacion CT						64,765
Flujo Caja Libre	-122,392	-138,193	-17,936	-94,444	-2,436	156,949
Prestamo	59,972					
Interes		-13,683	-5,411			
Amortizacion		-25,850	-34,122			
Escudo fiscal interes		3,968	1,569			
Flujo Caja Accionista	-62,420	-173,758	-55,900	-94,444	-2,436	156,949

Fuente: Elaboración propia.

Bajando el volumen de ventas afecta el proyecto en los 3 primeros años, se puede observar que a partir del año 4 empezamos a generar utilidad.

Cuadro 97. Indicadores financieros

	Inicio	2019	2020	2021	2022	2023
Flujo Caja Libre	-122,392	-138,193	-17,936	-94,444	-2,436	156,949
VAN Libre	-241,222	B/C	-1.97 veces			
TIR Libre	-22%	PRC	-19 meses			
	Inicio	2019	2020	2021	2022	2023
Flujo Caja Accionista	-62,420	-173,758	-55,900	-94,444	-2,436	156,949
VAN Accionistas	-226,712	B/C	-3.63 veces			
TIR accionistas	-24%	PRC	-7 meses			

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los indicadores para los 2 flujos de caja arrojan negativo por lo que el proyecto no sería rentable.

7.10.1.2 Aumento del Costo de Venta en un 20%

Cuadro 98. Flujo de caja

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Tasa crecimiento ventas</i>			10%	10%	12%	12%
Ingresos		1,020,213	1,229,751	1,379,781	1,576,261	1,800,721
Costo venta		-643,999	-683,182	-811,995	-868,889	-932,611
Ganancia / Perdida		376,215	546,569	567,786	707,373	868,110
Gasto Venta distribucion		-77,451	-84,382	-92,006	-103,430	-114,701
Gasto Administracion		-337,526	-339,091	-425,650	-431,516	-433,586
Depreciacion		-6,217	-6,217	-6,217	-6,217	-6,217
Utilidad antes de impuesto		-44,979	116,879	43,913	166,209	313,605
Impuesto 29%						-90,946
Depreciacion		6,217	6,217	6,217	6,217	6,217
Flujo Operativo		-38,762	123,096	50,130	172,426	228,877
Activo Fijo	-77,670					
Valor Residual						8,651
Capital de Trabajo	-44,722	-2,721	-8,945	-3,951	-4,425	
Recuperacion CT						64,765
Flujo Caja Libre	-122,392	-41,483	114,151	46,179	168,001	302,292
Prestamo	59,972					
Interes		-13,683	-5,411			
Amortizacion		-25,850	-34,122			
Escudo fiscal interes		3,968	1,569			
Flujo Caja Accionista	-62,420	-77,048	76,187	46,179	168,001	302,292

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 99. Flujo de caja libre y Flujo de caja accionista

	Inicio	2019	2020	2021	2022	2023
Flujo Caja Libre	-122,392	-41,483	114,151	46,179	168,001	302,292
VAN Libre	80,573	B/C	0.66 veces			
TIR Libre	46%	PRC	40 meses			
	Inicio	2019	2020	2021	2022	2023
Flujo Caja Accionista	-62,420	-77,048	76,187	46,179	168,001	302,292
VAN Accionistas	62,850					
TIR accionistas	53%					

Fuente: Elaboración propia.

Aumentando los costos de venta en un 20% vemos que el proyecto sigue siendo rentable ya que mantiene las ratios positivas aun teniendo el primer año perdida.

7.10.1.3 Aumento de Planillas en un 20%

Cuadro 100. Indicadores financieros

	Inicio	2019	2020	2021	2022	2023
Flujo Caja Libre	-125,894	-28,765	69,690	70,931	202,236	338,247
VAN Libre	94,141					
TIR Libre	47%					
	Inicio	2019	2020	2021	2022	2023
Flujo Caja Accionista	-64,206	-65,347	30,639	70,931	202,236	338,247
VAN Accionistas	73,552					
TIR accionistas	54%					

Fuente: Elaboración propia.

Aumentando los costos de venta en un 20% vemos que el proyecto sigue siendo rentable ya que mantiene las ratios positivas aun teniendo el primer año perdida.

Cuadro 101. Flujo de caja

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Tasa crecimiento ventas</i>			10%	10%	12%	12%
Ingresos		1,020,213	1,229,751	1,379,781	1,576,261	1,800,721
Costo venta		-578,693	-611,346	-725,956	-773,368	-826,470
Ganancia / Perdida		441,521	618,405	653,824	802,893	974,251
Gasto Venta distribucion		-77,451	-84,382	-92,006	-103,430	-114,701
Gasto Administracion		-390,113	-454,783	-486,936	-492,802	-494,873
Depreciacion		-6,217	-6,217	-6,217	-6,217	-6,217
Utilidad antes de impuesto		-32,260	73,024	68,665	200,444	358,460
Impuesto 29%						-103,953
Depreciacion		6,217	6,217	6,217	6,217	6,217
Flujo Operativo		-26,043	79,241	74,882	206,661	260,724
Activo Fijo	-77,670					
Valor Residual						8,651
Capital de Trabajo	-48,224	-2,721	-9,551	-3,951	-4,425	
Recuperacion CT						68,872
Flujo Caja Libre	-125,894	-28,765	69,690	70,931	202,236	338,247
Prestamo	61,688					
Interes		-14,075	-5,566			
Amortizacion		-26,590	-35,098			
Escudo fiscal interes		4,082	1,614			
Flujo Caja Accionista	-64,206	-65,347	30,639	70,931	202,236	338,247

Fuente: Elaboración propia.

7.10.2 Análisis por escenarios (por variables)

Se analiza a tres variables, para cada escenario con su respectiva probabilidad, estas variables al moverse juntas afectan al VAN de accionista, y se evidencia en el escenario pesimista, si las ventas caen a 100 mil unidades en un año, todavía el VAN es positivo, que en consecuencia también el VAN esperado del proyecto tiene el mismo comportamiento.

Cuadro 102. Análisis de Escenarios

		Unidades	Costo	Planilla	
	Probabilida	Vendidas	Venta	Adm	VAN
Pesimista	30%	80,226	-519,633	-337,526	149,833
Normal	40%	85,195	-536,666	-337,526	232,122
Optimista	30%	90,875	-556,131	-337,526	326,167
VAN esperado	235,649				

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 103. FC Accionista escenario pesimista y optimista

FC accionista escenario Pesimista						
	Inicio	2019	2020	2021	2022	2023
Flujo Caja Accionista	-61,696	-15,292	88,426	89,779	176,818	357,479
FC accionista escenario Optimista						
	Inicio	2019	2020	2021	2022	2023
Flujo Caja Accionista	-63,247	43,624	162,803	174,960	274,963	475,705

Fuente: Elaboración propia.

8.10.3 Análisis de punto de equilibrio

Con respecto a este punto, se evidencia que el proyecto en un año debe vender más de 72,159 smoothies para cubrir muy bien sus costos fijos y variables, incluso con una mezcla de productos, con ello, se puede ver que basta con una reducida parte de la venta anual pronosticada para llegar a estar en equilibrio.

Cuadro 104. Punto de equilibrio

Costos fijos totales anuales			582,208			
Tipo de Smoothie	Nombre de Batido		Participacion % en Ventas	Precios 2019	C Var unit	Margen Contrib
S 1	S1-Smoothies "La ligerita"		15%	11.5	3.38	8.12
S 2	S2-Smoothies "El Poderoso"		15%	12	4.27	7.73
S 3	S3-Smoothies "Purificante"		20%	11.5	3.87	7.63
S 4	S4-Smoothies "Recárgate"		15%	12.5	3.89	8.61
S 5	S5-Smoothie "Roja de envidia"		15%	11.5	3.69	7.81
S 6	S6-Smoothie "El Defensor"		10%	13.5	4.32	9.18
S 7	S7-Smoothie "El Velóz"		5%	12	4.06	7.94
S 8	S8-Smoothie "El Bajito"		5%	12	4.23	7.77
Precio promedio	11.98		C Variable unitario promedio		3.91	
Margen contribucion promedio	8.07		Punto de equilibrio		72,159 unidades	
Tipo de Smoothie	Nombre de Batido		Participacion % en Ventas	Unidades Equilibrio	En soles	
S 1	S1-Smoothies "La ligerita"		15%	10,824	124,474	
S 2	S2-Smoothies "El Poderoso"		15%	10,824	129,886	
S 3	S3-Smoothies "Purificante"		20%	14,432	165,965	
S 4	S4-Smoothies "Recárgate"		15%	10,824	135,297	
S 5	S5-Smoothie "Roja de envidia"		15%	10,824	124,474	
S 6	S6-Smoothie "El Defensor"		10%	7,216	97,414	
S 7	S7-Smoothie "El Velóz"		5%	3,608	43,295	
S 8	S8-Smoothie "El Bajito"		5%	3,608	43,295	
			Totales	72,159	864,100	
Esta venta se logra en			10	meses		

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 105. Ratios Financieros

	2019	2020	2021	2022	2023
Margen Operativo	6.1%	18.8%	13.0%	19.7%	26.0%
Margen Neto	3.4%	13.0%	9.2%	14.0%	18.5%
ROE	35.6%	62.3%	33.1%	36.5%	35.5%
ROA	26.4%	62.3%	33.1%	36.5%	35.5%
Costo Produccion / Ventas	52.6%	46.3%	49.0%	45.9%	43.2%
Gastos Operativos / Ventas	40.7%	34.4%	37.5%	33.9%	30.4%
Interes / Ventas	1.3%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%
Crecimiento % Ventas - soles		20.5%	12.2%	14.2%	14.2%

Fuente: Elaboración propia.

8.10.4 Principales riesgos del proyecto (cualitativos)

Este proyecto presenta los siguientes riesgos operativos que se deben seguir para no perjudicar los márgenes del negocio.

Este proyecto podría presentar los siguientes riesgos:

Figura 53. Diagrama de Ishikawa

Fuente: Elaboración propia.

Para los cuales hemos tomado las siguientes medidas:

Cuadro 106. Plan de acción

Riesgos	Plan de Acción
Huelgas en carreteras	* Diversificación de proveedores de frutas y verduras.
Alta rotación de personal	* Política de incentivos (ver motivación Plan GH)
Falla en maquinarias	* Realizar mantenimientos preventivos
Aparición de franquicias	Barreras de salida: * Nuevos sabores en las cartas (variedades) * Clientes fidelizados

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Terminado de sustentar las viabilidades: estratégica, comercial, técnica, organizacional y financiera del proyecto Green Smoothies, se presenta las conclusiones de la investigación que cierran las ideas anteriormente explicadas:

El plan de negocio se basa en el pronóstico objetivo de ventas de smoothies al mes, basado en el nivel de consumo promedio de las personas del mercado objetivo y que está acorde con el número que laboran y residen en San Isidro, pertenecientes en su mayoría a los NSE A y B, que apunta este negocio. En un año entonces se alcanza la venta de 85 915 batidos de smoothies.

Los atributos diferenciadores del proyecto son: carta de batidos innovadora, servicio especializado, insumos de calidad, que nos harán reconocibles en el mercado, y que permitirá vender a un precio que cubra nuestros costos, sea atractivo frente a competencia y ayude al rápido posicionamiento a este mercado.

Las acciones de marketing buscan posicionar la marca Green Smoothie como una asociada a una alimentación sana y accesible al público, en la medida en que el entorno siga favoreciendo la mejora de la calidad de vida de las personas, que, por tiempo y agenda, prefieren consumir algo nutritivo, práctico y agradable como un batido.

Los precios están sujetos a la inflación proyectada de 2% anual, mientras que las unidades a vender es una meta que se estableció 10% y 12% para los siguientes años, algunos costos van en el mismo sentido de las ventas como el insumo y otros al ser fijos, los cambios será cada cierto tiempo, como la planilla.

A nivel operativo, las necesidades de recursos como insumos, personas y materiales son de acuerdo a la venta mensual pronosticada de smoothies, teniendo una política de inventario final del 10% de la cantidad a vender, y que cubre pedidos extraordinarios. Las compras son al contado y se realizan una vez por semana, lo que reduce costos de transporte y continúa con el proceso de corte para congelar los insumos.

Se concluye que el proyecto es viable en todo aspecto, y que, junto a una gestión profesional y responsable por parte del grupo promotor, podrá llegarse a los objetivos establecidos, garantizando la rentabilidad de los inversores y generando bienestar a: los clientes, empleados,

gerentes, estado, proveedores, acreedores, grupos de interés, accionistas y la sociedad en general.

Conclusiones: Contabilidad – Soluciones Integrales

El presente proyecto presenta las siguientes conclusiones relacionadas con el campo Contable en la puesta de “Soluciones integrales” con el fin de mejorar la entrega de información para la toma de decisiones.

Toda empresa es un sistema permanente de generación de información, que el área contable tiene que recoger y procesar con el fin de sustentar la toma de decisiones basado en criterios objetivos y que la gerencia dispone de una solución integral precisa vista en los Estados Financieros.

Este proyecto gestiona dos actividades esenciales: la operativa y comercial, que exige un sistema de información ordenado y comprensible para que los usuarios identifiquen las desviaciones en cada uno de los procesos y sean corregidos de manera inmediata.

En la carta de batidos, existen costos asociados con insumos, materiales y personal para la elaboración, así como aquellas partidas que hacen posible la operatividad de la empresa, todo lo anterior tiene que costearse en conjunto de manera previa para establecer estándares que se deben cumplir en el día a día de la empresa. La empresa debe tener entonces de antemano un conjunto de indicadores de desempeño y calidad para que los operarios aprendan, cumplan y sigan con las actividades, además de entregar un producto superior al mercado.

Al finalizar un ejercicio contable, todas las actividades deben demostrar el nivel de desempeño por medio de los estados financieros anuales, elaborados con el seguimiento de los principios contables, mientras que todo plan o proyecto para el futuro su desarrollo es muy distinto, porque debe simplificarse en base al conocimiento que se tiene de la manera como se trabaja en la empresa, aunque con preferencia en partir de un presupuesto de base cero, que replantea el criterio de todas las cuentas y propone nuevas aplicaciones en caso que se tenga que realizar acciones estratégicas más contundentes.

La instalación de un sistema contable significa que el personal de gerencia necesita de una capacitación previa para su total comprensión y su correcto uso, de esta manera se obtendrá los beneficios propios de una solución que provee información inmediata, oportuna y de calidad. Además, es preciso el tener las nociones básicas de los conceptos de la contabilidad administrativa y de costos, que se aplica desde el inicio en este proyecto.

La contabilidad como solución integral tiene como fin el proveer información precisa para la toma de decisiones, y dentro de sus usos está el ordenar las operaciones para fines tributarios, porque el propósito principal de esta actividad es ver el conjunto de actividades de la empresa y de cómo se está llevando el negocio periódicamente, y que mediante un sistema informático contable, esta labor se agiliza, siendo prioridad para la empresa el disponer de base y realizar las acciones correspondientes.

Bibliografía

- Asociación Peruana de empresas de Investigación de Mercados. (2016). *Niveles Socioeconómicos 2016*. [PPT], Lima. Obtenido de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). *Reporte de Inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019*. Reporte de Inflación. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2017.pdf>
- Bernal, E. (s.f.). *El otro consumidor saludable*. Recuperado el 08 de Enero de 2018, de <https://www.arellanomarketing.com/inicio/el-otro-consumidor-saludable/>
- Caamaño, R. (12 de Setiembre de 2012). *Carta de Smoothies para Tradicionarius*. Obtenido de Domestika: <https://www.domestika.org/en/projects/326446-carta-de-smoothies-para-tradicionarius>
- Congreso de la República. (s.f.). Ley N° 27671. *Ley que modifica la Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobretiempo*. Lima. Obtenido de http://www.mintra.gob.pe/contenidos/legislacion/dispositivos_legales/ley_27671.htm
- Diario Gestión. (29 de Agosto de 2017). CCL proyecta crecimiento económico para Perú de 2.6% en 2017 y 3.5% en el 2018. *Diario Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/ccl-proyecta-crecimiento-economico-peru-2-6-2017-3-5-2018-142567>
- El huerto de Lucas. (Diciembre de 2016). *La Cantina*. Obtenido de El huerto de Lucas: <http://elhuertodelucas.com/wp-content/uploads/2016/12/carta-bebidazyzumos.pdf>
- Espinosa González, L. (Septiembre-Diciembre de 2004). Cambios del modo y estilo de vida; su influencia en el proceso salud-enfermedad. *Revista Cubana de Estomatología*, 41(3). doi:ISSN 1561-297X
- Estudio Arellano Marketing. (2005). *Estilos de Vida*. Recuperado el 23 de Setiembre de 2017, de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>
- Gestión. (10 de octubre de 2017). El FMI prevé un crecimiento de Perú de 2.7 % en 2017 y de 3.8 % en 2018. *Diario Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/fmi-preve-crecimiento-peru-2-7-2017-3-8-2018-220431>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Análisis de la densidad empresarial*. Obtenido de Estructura empresarial. Capítulo VI: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1382/cap06.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (s.f.). *Día Mundial de la Población*. Lima. Obtenido de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf

Ministerio de Agricultura y Riego. (20 de abril de 2017). *Agricultura lanzó hoy la Semana Nacional de las Frutas y Verduras para promover su consumo*. Obtenido de Minagri.gob: <http://minagri.gob.pe/portal/noticias-antiores/notas-2017/19095-agricultura-lanzo-hoy-la-semana-nacional-de-las-frutas-y-verduras-para-promover-su-consumo-2>

Ministerio de Trabajo. (2002). Decreto Supremo N° 007-2002-TR. *Texto Único Ordenado de la Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en sobretiempo*. Perú. Obtenido de <http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/TUO%20del%20D.Leg.%20854%20-%20D.S%20007-02-TR-04-07-02.pdf>

Ministerio de Trabajo. (2008). Decreto Legislativo N° 713. *consolidan la legislación sobre descansos remunerados de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada*. Perú. Obtenido de <http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/D.Leg.%20713%20-%202008-11-91.pdf>

Sanabria Rodríguez. (23 de abril de 2012). Ocho datos de San Isidro en su aniversario. *Publimetro*. Obtenido de <https://publimetro.pe/actualidad/noticia-ocho-datos-san-isidro-su-aniversario-4840>

Vitality. (s.f.). *Calendario de Frutas*. Obtenido de <http://www.vitalityperu.com/calendario-de-frutas>

Anexos

Cuadro 107. Inversiones en activos fijos

Inversiones en equipos.

	Cantidad	Precio	Monto	Vida util	Depreciacion Anual	Valor % liquidacion	Monto liquidacion
1. Balanzas	2	180	360	10%	36	15%	54.00
2. Congeladoras	4	2300	9200	10%	920	20%	1840.00
3. Refrigeradora	2	2200	4400	10%	440	20%	880.00
4. Selladora de Vasos	1	800	800	10%	80	20%	160.00
5. Licuadoras	4	2800	11200	10%	1,120	10%	1120.00
6. Maquina de Hielo	1	850	850	10%	85	10%	85.00
7. Exprimidor	3	180	540	10%	54	10%	54.00
8. Equipo de filtros de Agua	2	1600	3200	10%	320	20%	640.00
Total			30,550	Total	3,055	Total	4833.00

Inversiones en mobiliario.

	Cantidad	Precio	Monto	Vida util	Depreciacion Anual	Valor % liquidacion	Monto liquidacion
1. Mesa de trabajo (Aluminio quirúrgico 1	2	2500	5000	10%	500	10%	500.00
2. Anaqueles	4	850	3400	10%	340	10%	340.00
3. Estantes	2	350	700	10%	70	10%	70.00
4. Repisas	2	250	500	10%	50	10%	50.00
5. Escritorio	2	900	1800	10%	180	15%	270.00
6. Sillas para oficina	3	270	810	10%	81	10%	81.00
7. Bancos	4	90	360	10%	36	10%	36.00
8. Mueble documentario	1	600	600	10%	60	10%	60.00
Total			13170.00	Total	1,317	Total	1407.00

Administración y ventas

Inversiones en equipos.

	Cantidad	Precio	Monto	Vida util	Depreciacion Anual	Valor % liquidacion	Monto liquidacion
Cajas registradoras	1	600	600	10%	60	15%	90.00
Laptops	4	1400	5600	10%	560	15%	840.00
Sistema - central de telefonía.	1	800	800	10%	80	10%	80.00
Impresoras multifuncionales.	2	450	900	10%	90	15%	135.00
Monitores LED.	2	800	1600	10%	160	15%	240.00
Cámaras de Seguridad	1	1500	1500	10%	150	10%	150.00
Equipo de sonido.	1	800	800	10%	80	10%	80.00
Dispensador de agua	2	180	360	10%	36	15%	54.00
Total			12160.00	Total	1,216	Total	1669.00

Inversiones en mobiliario.

	Cantidad	Precio	Monto	Vida util	Depreciacion Anual	Valor % liquidacion	Monto liquidacion
Counter atención	1	800	800	10%	80.00	10%	80.00
Escritorios	3	400	1200	10%	120.00	15%	180.00
Sillas de oficina.	8	70	560	10%	56.00	10%	56.00
Repisas oficina.	4	120	480	10%	48.00	10%	48.00
Sofás.	3	350	1050	10%	105.00	15%	157.50
Archivadores.	4	250	1000	10%	100.00	10%	100.00
Pos	6	200	1200	10%	120.00	10%	120.00
Total			6290.00	Total	629.00	Total	741.50

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 108. Renta de Quinta Categoría

Cálculo de 5ta Categoría del Gerente General				
Proyección de ingresos brutos anuales			S/.	61,478
Monto de 7 UIT descontable			S/.	29,050
Renta neta gravable de impuesto de quinta			S/.	32,428
Escala UIT	Tasas	Máximos en S/.	Monto afecto en S/.	Impuesto en S/.
Hasta 5 UIT	8%	20,750	20,750	1,660
Exceso 5 y hasta 20 UIT	14%	83,000	11,678	1,635
Exceso 20 y hasta 35 UIT	17%	145,250	0	0
Exceso 35 y hasta 45 UIT	20%	186,750	0	0
Exceso de 45 UIT	30%	> 186750	0	0
Total Impuesto a pagar anual			20,750	3,295
Retención Mensual				274.57
UIT año 2018				4,150

Cálculo de 5ta Categoría del Jefe Comercial				
Proyección de ingresos brutos anuales			S/.	54,405
Monto de 7 UIT descontable			S/.	29,050
Renta neta gravable de impuesto de qu			S/.	25,355
Escala UIT	Tasas	Máximos en S/.	Monto afecto en S/.	Impuesto en S/.
Hasta 5 UIT	8%	20,750	20,750	1,660
Exceso 5 y ha	14%	83,000	4,605	645
Exceso 20 y h	17%	145,250	0	0
Exceso 35 y h	20%	186,750	0	0
Exceso de 45	30%	> 186750	0	0
Total Impuesto a pagar anual			20,750	2,305
Retención Mensual				192.06
UIT año 2018				4,150

Fuente: Elaboración propia.

Cálculo de 5ta Categoría del Jefe de Operaciones				
Proyección de ingresos brutos anuales	S/.	54,405		
Monto de 7 UIT descontable	S/.	29,050		
Renta neta gravable de impuesto de quinta	S/.	25,355		
Escala UIT	Tasas	Máximos en S/.	Monto afecto en S/.	Impuesto en S/.
Hasta 5 UIT	8%	20,750	20,750	1,660
Exceso 5 y hasta 20 UIT	14%	83,000	4,605	645
Exceso 20 y hasta 35 UIT	17%	145,250	0	0
Exceso 35 y hasta 45 UIT	20%	186,750	0	0
Exceso de 45 UIT	30%	> 186,750	0	0
Total Impuesto a pagar anual			20,750	2,305
Retención Mensual				192.06
UIT año 2018				4,150

Cálculo de 5ta Categoría del Jefe de Administración y Finanzas				
Proyección de ingresos brutos anuales	S/.	54,405		
Monto de 7 UIT descontable	S/.	29,050		
Renta neta gravable de impuesto de quinta	S/.	25,355		
Escala UIT	Tasas	Máximos en S/.	Monto afecto en S/.	Impuesto en S/.
Hasta 5 UIT	8%	20,750	20,750	1,660
Exceso 5 y hasta 20 UIT	14%	83,000	4,605	645
Exceso 20 y hasta 35 UIT	17%	145,250	0	0
Exceso 35 y hasta 45 UIT	20%	186,750	0	0
Exceso de 45 UIT	30%	> 186,750	0	0
Total Impuesto a pagar anual			20,750	2,305
Retención Mensual				192.06
UIT año 2018				4,150

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 109. Costos de insumos de cada batido

COSTOS DE PRODUCCIÓN: COMPRAS VARIABLES						
SMOOTHIE 1: LA LIGERITA 16 ONZ.						
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UND	PRECIO UNITARIO	DIARIO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
PIÑA SELVA	250	GRS.	0.24	12.80	269	3,226
MANZANA ISRAEL	240	GRS.	0.25	13.73	288	3,460
NARANJA VALENCIA	180	GRS.	0.13	7.06	148	1,779
KION	10	GRS.	0.01	0.54	11	137
HIELO	200	GRS.	0.16	8.72	183	2,197
STEVIA	15	GRS.	0.53	28.60	601	7,208
Total			1.31	71.46	S/1,501	S/18,007
SMOOTHIE 2: LA PODEROSA 16 ONZ.						
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UND	PRECIO UNITARIO	DIARIO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
FRESA	240	GRS.	0.57	31.12	654	7,842
PLATANO	250	GRS.	0.32	17.57	369	4,428
ZANAHORIA	240	GRS.	0.10	5.49	115	1,384
YOGURT GRIEGO	150	ML.	0.53	28.60	601	7,208
HIELO	200	GRS.	0.16	8.72	183	2,197
STEVIA	15	GRS.	0.53	28.60	601	7,208
Total			2.20	120.10	S/2,522	S/30,266
SMOOTHIE 3: PURIFICANTE 16 ONZ.						
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UND	PRECIO UNITARIO	DIARIO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
PIÑA SELVA	240	GRS.	0.57	41.49	871	10,456
MANZANA ISRAEL	290	GRS.	0.37	27.17	571	6,848
APIO	240	GRS.	0.10	7.32	154	1,845
TÉ VERDE	150	ML.	0.08	5.45	114	1,373
HIELO	200	GRS.	0.16	11.62	244	2,929
STEVIA	15	GRS.	0.53	38.14	801	9,610
Total			1.81	131.20	S/2,755	S/33,061
SMOOTHIE 4: RECÁRGATE 16 ONZ.						
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UND	PRECIO UNITARIO	DIARIO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
PLATANO	250	GRS.	0.25	13.62	286	3,432
ZANAHORIA	200	GRS.	0.08	4.58	96	1,153
ESPINACA	150	GRS.	0.05	2.86	60	721
LECHE DE SOYA	250	ML.	0.75	40.86	858	10,297
HIELO	200	GRS.	0.16	8.72	183	2,197
STEVIA	15	GRS.	0.53	28.60	601	7,208
Total			1.82	99.24	S/2,084	S/25,007
SMOOTHIE 5: ROJA DE ENVIDIA 16 ONZ.						
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UND	PRECIO UNITARIO	DIARIO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
FRESAS	220	GRS.	0.52	28.53	599	7,189
BETERRAGA	120	GRS.	0.14	7.39	155	1,862
PEPINO	100	GRS.	0.04	2.29	48	577
NARANJA VALENCIA	150	GRS.	0.11	5.88	124	1,483
MANGO	150	GRS.	0.13	7.11	149	1,792
HIELO	200	GRS.	0.16	8.72	183	2,197
STEVIA	15	GRS.	0.53	28.60	601	7,208
Total			1.62	88.51	S/1,859	S/22,306
SMOOTHIE 6: EL DEFENSOR 16 ONZ.						
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UND	PRECIO UNITARIO	DIARIO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
FRESA	150	GRS.	0.36	12.97	272	3,268
ARANDANOS	60	GRS.	0.60	21.79	458	5,492
KION	10	GRS.	0.01	0.36	8	92
NARANJA VALENCIA	110	GRS.	0.08	2.88	60	725
YOGURT GRIEGO	150	ML.	0.53	19.07	400	4,805
HIELO	200	GRS.	0.16	5.81	122	1,464
STEVIA	15	GRS.	0.53	19.07	400	4,805
Total			2.26	81.95	S/1,721	S/20,650
SMOOTHIE 7: EL VELOZ ONZ.						
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UND	PRECIO UNITARIO	DIARIO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
PLATANO	250	GRS.	0.25	4.54	95	1,144
ESPINACA	150	GRS.	0.05	0.95	20	240
LECHE DE ALMENDRAS	250	ML.	1.00	18.16	381	4,576
HIELO	200	GRS.	0.16	2.91	61	732
STEVIA	15	GRS.	0.53	9.53	200	2,403
Total			1.99	36.09	S/758	S/9,095
SMOOTHIE 8: EL BAJITO 16 ONZ.						
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UND	PRECIO UNITARIO	DIARIO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
PIÑA SELVA	200	GRS.	0.48	8.64	182	2,178
FRESA	180	GRS.	0.43	7.78	163	1,961
ESPINACA	150	GRS.	0.05	0.95	20	240
YOGURT GRIEGO	150	ML.	0.53	9.53	200	2,403
HIELO	200	GRS.	0.16	2.91	61	732
STEVIA	15	GRS.	0.53	9.53	200	2,403
Total			2.17	39.35	S/826	S/9,916

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 110. Gastos de RRHH

GASTOS ADMINISTRATIVOS: RECLUTAMIENTO						
DESCRIPCIÓN	TIPO	TIEMPO	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL	PUESTO
PUBLICACIÓN EN COMPUTRABAJO	WEB SIMPLE	30 DÍAS	221	1	221	TODOS
EVALUACIÓN PSICOLÓGICA TERCERIZADA	PRESENCIAL	1 DÍA	130	2	260	OPERARIO DE PRODUCCIÓN
EVALUACIÓN PSICOLÓGICA TERCERIZADA	PRESENCIAL	1 DÍA	130	1	130	AYUDANTE DE ALMACÉN
EVALUACIÓN PSICOLÓGICA TERCERIZADA	PRESENCIAL	1 DÍA	130	3	390	REPARTIDOR
					1.001,00	
GASTOS EXTRAORDINARIOS: SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN						
DESCRIPCIÓN	TIPO	TIEMPO	PRECIO			
PUBLICACIÓN EN COMPUTRABAJO	WEB SIMPLE	30 DÍAS	221			
EVALUACIÓN PSICOLÓGICA TERCERIZADA	PRESENCIAL	1 DÍA	180			
			401,00			
GASTOS ADMINISTRATIVOS: CAPACITACIÓN						
CURSO	PUESTO	CANTIDAD	COSTO	TOTAL	PERIODICIDAD	
BUENOS HÁBITOS DE MANUFACTURA	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	2	120	240	1 VEZ AL AÑO	
BUENAS PRÁCTICAS DE ALMACENAMIENTO	AYUDANTE DE ALMACÉN	1	120	120	1 VEZ AL AÑO	
SERVICIO AL CLIENTE	REPARTIDOR	3	120	360	1 VEZ AL AÑO	
				720,00		
GASTOS ADMINISTRATIVOS: PRESUPUESTO DE CELEBRACIONES						
CURSO	PERIODICIDAD	COSTO	TOTAL			
REUNIÓN DE INTEGRACIÓN	1	2500	2500			
CELEBRACIÓN POR CUMPLEAÑOS (8 TRABAJADORES)	8	100	800			
BRINDIS POR FIESTAS (FIESTAS PATRIAS, NAVIDAD Y FIN DE AÑO)	3	120	360			
PRESUPUESTO ANUAL			3.660,00			
GASTOS ADMINISTRATIVOS: PRESUPUESTO DE CELEBRACIONES						
CURSO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
REUNIÓN DE INTEGRACIÓN	3.660	3.660	3.660	3.660	3.660	18.300,00
CELEBRACIÓN POR CUMPLEAÑOS (8 TRABAJADORES)						
BRINDIS POR FIESTAS (FIESTAS PATRIAS, NAVIDAD Y FIN DE AÑO)						

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 111. Información de mercados financieros.

Treasury Yields						
NAME	COUPON	PRICE	YIELD	1 MONTH	1 YEAR	TIME (EST)
GB3:GOV						
3 Month	0	1,42	1,45%	7	95	10:55 AM
GB6:GOV						
6 Month	0	1,6	1,64%	11	100	10:55 AM
GB12:GOV						
12 Month	0	1,83	1,88%	14	106	10:55 AM
GT2:GOV						
2 Year	2	99,72	2,14%	26	93	10:55 AM
GT5:GOV						
5 Year	2,38	99,28	2,53%	32	60	10:55 AM
GT10:GOV						
10 Year	2,25	95,86	2,73%	33	26	10:55 AM
GT30:GOV						
30 Year	2,75	95,8	2,96%	22	-12	10:55 AM
Fuente: Bloomberg						
https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us						
Riesgo pais	100 pbs Peru					
https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-subio-punto-basico-100-puntos-porcentuales-226246						

Fuente: Elaboración propia.

Betas by Sector (US) Data Used: Multiple data services Date of Analysis: Data used is as of January 2018 Download as an excel file instead: http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls For global datasets: http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html can be obtained by clicking here on which companies are included in each industry										
Industry Name	Number of fi	Beta	D/E Ratio	Effective Tax	Unlevered b	Cash/Firm v	Unlevered b	HiLo Risk	Standard dev	Standard dev
Advertising	40	1,15	73,87%	6,38%	0,74	5,80%	0,78	0,631	80,95%	15,30%
Aerospace/Defense	87	1,08	18,46%	11,59%	0,95	4,33%	0,99	0,4893	49,06%	12,87%
Air Transport	17	1,01	71,00%	24,57%	0,66	2,67%	0,67	0,4148	40,20%	92,29%
Apparel	51	1,02	34,18%	10,35%	0,81	5,16%	0,85	0,4998	59,71%	22,55%
Auto & Truck	18	1,2	148,09%	8,15%	0,56	4,88%	0,59	0,6051	38,59%	209,62%
Auto Parts	62	1,04	28,30%	7,71%	0,85	7,19%	0,92	0,5423	56,74%	53,93%
Bank (Money Center)	11	0,64	157,26%	27,31%	0,29	9,94%	0,32	0,1462	33,37%	NA
Banks (Regional)	612	0,5	58,68%	25,57%	0,35	10,04%	0,39	0,1809	32,08%	NA
Beverage (Alcoholic)	28	1,33	26,14%	10,12%	1,11	1,20%	1,12	0,5387	50,14%	32,58%
Beverage (Soft)	35	0,7	23,06%	6,41%	0,6	4,46%	0,63	0,585	45,33%	13,03%
Broadcasting	27	1,12	112,17%	17,18%	0,6	7,16%	0,65	0,4085	52,30%	20,47%
Brokerage & Investment Banking	42	1,24	219,92%	14,56%	0,46	14,84%	0,54	0,4586	42,48%	36,49%
Building Materials	39	1,11	21,46%	23,34%	0,95	3,30%	0,99	0,3135	41,01%	55,46%
Business & Consumer Services	169	1,17	27,44%	11,09%	0,97	3,94%	1,01	0,5442	49,45%	19,49%
Cable TV	14	0,92	53,05%	22,23%	0,66	1,67%	0,67	0,4154	36,33%	35,61%
Chemical (Basic)	38	1,2	41,28%	9,76%	0,91	5,52%	0,96	0,5297	59,39%	40,60%
Chemical (Diversified)	7	2,03	27,19%	11,66%	1,69	6,07%	1,79	0,3952	68,62%	36,93%
Chemical (Specialty)	99	1,11	29,00%	9,64%	0,91	3,71%	0,95	0,4598	59,69%	20,92%
Coal & Related Energy	30	1,25	45,41%	4,94%	0,93	10,94%	1,04	0,593	90,61%	226,93%
Computer Services	111	1,1	30,83%	9,40%	0,89	5,49%	0,94	0,5432	48,53%	12,54%
Computers/Peripherals	58	1,01	18,17%	5,03%	0,89	4,44%	0,93	0,5296	61,38%	44,58%
Construction Supplies	49	1,12	32,47%	17,36%	0,9	5,64%	0,95	0,3347	45,67%	28,97%
Diversified	24	1,19	32,49%	12,09%	0,96	5,48%	1,01	0,437	26,82%	22,28%
Drugs (Biotechnology)	459	1,44	15,83%	1,36%	1,29	5,27%	1,36	0,5569	94,78%	59,98%
Drugs (Pharmaceutical)	185	1,21	14,63%	2,11%	1,09	3,65%	1,13	0,5754	85,70%	9,32%
Education	34	1,15	38,83%	8,24%	0,89	7,06%	0,96	0,473	53,59%	25,37%
Electrical Equipment	118	1,08	15,85%	5,06%	0,97	5,49%	1,02	0,6021	66,17%	15,61%
Electronics (Consumer & Office)	24	1,09	6,94%	5,98%	1,04	3,85%	1,08	0,5949	70,22%	257,32%
Electronics (General)	167	0,94	14,97%	8,34%	0,84	7,80%	0,91	0,5125	60,25%	28,33%
Engineering/Construction	49	1,27	29,72%	13,37%	1,04	8,14%	1,13	0,413	53,02%	11,78%
Entertainment	90	1,15	33,74%	5,45%	0,92	4,23%	0,96	0,6323	54,94%	20,36%
Environmental & Waste Services	87	0,88	34,87%	4,45%	0,69	0,93%	0,7	0,605	65,74%	12,70%
Farming/Agriculture	34	0,74	55,54%	7,69%	0,52	6,02%	0,56	0,4842	42,57%	25,17%
Financial Svcs. (Non-bank & Insuran	264	0,61	1032,19%	19,89%	0,07	2,38%	0,07	0,2561	36,63%	53,82%
Food Processing	87	0,68	30,82%	15,13%	0,55	1,58%	0,56	0,4234	41,18%	25,40%
Food Wholesalers	15	1,79	37,46%	11,91%	1,39	1,76%	1,41	0,4729	55,42%	15,90%
Furn/Home Furnishings	31	0,79	27,86%	12,56%	0,65	3,22%	0,67	0,4142	51,26%	34,05%
Green & Renewable Energy	22	1,2	98,23%	2,41%	0,69	4,47%	0,72	0,6613	60,29%	93,85%
Healthcare Products	251	0,94	17,08%	4,79%	0,83	5,87%	0,89	0,5371	66,92%	10,87%
Healthcare Support Services	115	0,9	24,83%	13,69%	0,76	8,35%	0,82	0,4877	57,44%	24,22%
Healthcare Information and Technol	112	0,98	19,30%	5,96%	0,85	3,37%	0,88	0,5393	58,64%	30,64%
Homebuilding	32	1,11	39,65%	23,86%	0,85	4,82%	0,89	0,308	44,70%	128,07%
Hospitals/Healthcare Facilities	35	1,18	176,51%	10,57%	0,5	1,75%	0,51	0,4592	60,63%	30,20%
Hotel/Gaming	70	0,94	39,91%	14,01%	0,72	3,22%	0,74	0,4199	45,51%	26,64%
Household Products	131	1	21,03%	7,35%	0,86	2,31%	0,88	0,6009	56,30%	6,39%
Information Services	61	0,88	15,71%	15,90%	0,79	4,07%	0,82	0,3503	41,35%	34,44%
Insurance (General)	21	0,78	38,50%	14,71%	0,61	3,99%	0,63	0,2871	37,21%	76,79%
Insurance (Life)	25	1,01	57,06%	15,32%	0,7	12,71%	0,81	0,2369	37,34%	36,74%
Insurance (Prop/Cas.)	50	0,84	26,43%	18,50%	0,7	4,06%	0,73	0,2254	34,65%	57,83%
Investments & Asset Management	165	0,99	42,08%	8,30%	0,75	13,70%	0,87	0,3629	41,00%	27,10%
Machinery	126	1,15	19,75%	14,05%	1	3,69%	1,04	0,4209	43,17%	20,89%
Metals & Mining	102	1,1	30,54%	1,66%	0,9	6,75%	0,96	0,6862	82,33%	40,51%
Office Equipment & Services	24	1,37	51,65%	18,37%	0,99	10,21%	1,1	0,4977	49,66%	18,32%
Oil/Gas (Integrated)	5	1,37	15,29%	10,96%	1,23	1,70%	1,25	0,3307	20,21%	61,70%
Oil/Gas (Production and Exploration	311	1,26	41,91%	2,18%	0,95	4,89%	1	0,5978	78,88%	109,36%
Oil/Gas Distribution	16	1,21	93,43%	4,84%	0,71	1,53%	0,72	0,4481	62,79%	30,48%
Oilfield Svcs/Equip.	130	1,23	30,98%	5,27%	0,99	5,93%	1,06	0,5501	73,29%	42,07%
Packaging & Container	25	0,74	50,22%	22,37%	0,53	3,01%	0,55	0,2952	27,67%	17,89%
Paper/Forest Products	21	1,2	40,01%	14,18%	0,92	5,94%	0,98	0,4787	56,81%	34,50%
Power	61	0,5	76,36%	20,31%	0,32	1,75%	0,32	0,2477	31,23%	8,37%
Precious Metals	111	0,96	17,85%	2,16%	0,85	10,39%	0,95	0,6903	91,35%	72,71%
Publishing & Newspapers	41	1,02	44,49%	11,92%	0,76	7,84%	0,83	0,3562	54,14%	13,55%
R.E.I.T.	244	0,66	78,50%	1,96%	0,41	2,00%	0,42	0,1817	32,14%	30,62%
Real Estate (Development)	20	0,75	45,30%	5,80%	0,56	9,13%	0,61	0,6155	44,27%	136,76%
Real Estate (General/Diversified)	10	0,75	23,60%	12,77%	0,63	13,84%	0,73	0,4356	41,07%	204,05%
Real Estate (Operations & Services)	60	1,02	46,71%	8,82%	0,75	5,89%	0,8	0,5502	54,01%	42,66%
Recreation	70	0,85	29,59%	10,16%	0,69	4,48%	0,73	0,5329	50,85%	47,63%
Reinsurance	3	0,52	27,73%	10,92%	0,43	7,80%	0,47	0,2463	18,99%	52,13%
Restaurant/Dining	81	0,85	32,21%	14,99%	0,68	1,85%	0,7	0,422	48,41%	18,74%
Retail (Automotive)	25	1,01	75,96%	19,04%	0,64	0,99%	0,65	0,4279	42,62%	35,82%
Retail (Building Supply)	8	0,86	17,86%	15,36%	0,75	1,21%	0,76	0,431	53,44%	28,48%
Retail (Distributors)	92	1,15	45,58%	14,20%	0,85	2,07%	0,87	0,493	49,24%	35,40%
Retail (General)	18	1,05	31,15%	22,96%	0,85	2,88%	0,87	0,362	49,94%	6,34%
Retail (Grocery and Food)	14	0,71	83,68%	21,04%	0,43	1,61%	0,44	0,4397	45,73%	17,63%
Retail (Online)	61	1,18	11,41%	7,57%	1,09	3,21%	1,12	0,5386	60,64%	49,32%
Retail (Special Lines)	106	1,11	53,00%	22,01%	0,79	3,41%	0,82	0,4805	59,68%	22,09%
Rubber & Tires	4	0,95	77,99%	7,91%	0,6	6,12%	0,64	0,4488	56,24%	42,44%
Semiconductor	72	1,17	13,10%	8,04%	1,07	7,82%	1,16	0,387	52,68%	30,35%
Semiconductor Equip	45	0,98	11,53%	8,51%	0,9	8,36%	0,99	0,4202	61,04%	52,85%
Shipbuilding & Marine	9	1,34	46,95%	8,31%	0,99	2,51%	1,01	0,5144	94,40%	29,81%
Shoe	11	0,88	9,65%	16,75%	0,82	4,64%	0,86	0,3897	44,39%	25,36%
Software (Entertainment)	13	0,89	6,45%	2,21%	0,85	6,76%	0,91	0,4776	49,61%	103,93%
Software (Internet)	305	1,2	3,32%	2,50%	1,17	2,12%	1,2	0,617	65,60%	49,78%
Software (System & Application)	255	1,09	14,14%	3,98%	0,98	3,75%	1,02	0,5575	53,27%	13,17%
Steel	37	1,82	36,23%	7,05%	1,42	7,06%	1,53	0,4324	70,40%	73,59%
Telecom (Wireless)	18	1,3	119,97%	7,95%	0,68	3,88%	0,71	0,6051	54,46%	38,36%
Telecom. Equipment	104	1,03	20,73%	8,12%	0,89	6,81%	0,96	0,608	57,87%	20,11%
Telecom. Services	66	1,08	79,53%	8,05%	0,68	6,13%	0,72	0,6037	52,57%	34,87%
Tobacco	24	1,26	17,14%	5,25%	1,12	3,05%	1,15	0,6586	45,16%	13,92%
Transportation	18	0,95	30,02%	21,92%	0,77	3,00%	0,8	0,3657	46,36%	25,07%
Transportation (Railroads)	8	1,01	22,66%	23,82%	0,86	1,28%	0,87	0,3136	29,77%	24,46%
Trucking	30	1,2	69,80%	20,56%	0,78	2,99%	0,81	0,4038	54,25%	34,40%
Utility (General)	18	0,29	67,24%	30,89%	0,19	0,58%	0,2	0,1233	20,67%	7,02%
Utility (Water)	23	0,34	38,14%	15,09%	0,27	0,74%	0,27	0,3992	53,52%	24,03%
Total Market	7247	1	59,01%	10,04%	0,69	4,73%	0,72	0,4635	53,52%	15,92%
Total Market (without financials)	6057	1,07	30,74%	7,92%	0,87	3,95%	0,9	0,5079	57,16%	15,06%

Year	Annual Returns on Investments in			Compounded Value of \$ 100			Stocks - Bills	Stocks - Bonds	Historical risk premium
	S&P 500 (includes dividends)	3-month T.Bill	Return on 10-year T. Bond	Stocks	T.Bills	T.Bonds			
1928	43,81%	3,08%	0,84%	\$ 143,81	\$ 103,08	\$ 100,84	40,73%	42,98%	
1929	-8,30%	3,16%	4,20%	\$ 131,88	\$ 106,34	\$ 105,07	-11,46%	-12,50%	
1930	-25,12%	4,55%	4,54%	\$ 98,75	\$ 111,18	\$ 109,85	-29,67%	-29,66%	
1931	-43,84%	2,31%	-2,56%	\$ 55,46	\$ 113,74	\$ 107,03	-46,15%	-41,28%	
1932	-8,64%	1,07%	8,79%	\$ 50,66	\$ 114,96	\$ 116,44	-9,71%	-17,43%	
1933	49,98%	0,96%	1,86%	\$ 75,99	\$ 116,06	\$ 118,60	49,02%	48,13%	
1934	-1,19%	0,32%	7,96%	\$ 75,09	\$ 116,44	\$ 128,05	-1,51%	-9,15%	
1935	46,74%	0,18%	4,47%	\$ 110,18	\$ 116,64	\$ 133,78	46,57%	42,27%	
1936	31,94%	0,17%	5,02%	\$ 145,38	\$ 116,84	\$ 140,49	31,77%	26,93%	
1937	-35,34%	0,30%	1,38%	\$ 94,00	\$ 117,19	\$ 142,43	-35,64%	-36,72%	
1938	29,28%	0,08%	4,21%	\$ 121,53	\$ 117,29	\$ 148,43	29,21%	25,07%	
1939	-1,10%	0,04%	4,41%	\$ 120,20	\$ 117,33	\$ 154,98	-1,14%	-5,51%	
1940	-10,67%	0,03%	5,40%	\$ 107,37	\$ 117,36	\$ 163,35	-10,70%	-16,08%	
1941	-12,77%	0,08%	-2,02%	\$ 93,66	\$ 117,46	\$ 160,04	-12,85%	-10,75%	
1942	19,17%	0,34%	2,29%	\$ 111,61	\$ 117,85	\$ 163,72	18,84%	16,88%	
1943	25,06%	0,38%	2,49%	\$ 139,59	\$ 118,30	\$ 167,79	24,68%	22,57%	
1944	19,03%	0,38%	2,58%	\$ 166,15	\$ 118,75	\$ 172,12	18,65%	16,45%	
1945	35,82%	0,38%	3,80%	\$ 225,67	\$ 119,20	\$ 178,67	35,44%	32,02%	
1946	-8,43%	0,38%	3,13%	\$ 206,65	\$ 119,65	\$ 184,26	-8,81%	-11,56%	
1947	5,20%	0,57%	0,92%	\$ 217,39	\$ 120,33	\$ 185,95	4,63%	4,28%	
1948	5,70%	1,02%	1,95%	\$ 229,79	\$ 121,56	\$ 189,58	4,68%	3,75%	
1949	18,30%	1,10%	4,66%	\$ 271,85	\$ 122,90	\$ 198,42	17,20%	13,64%	
1950	30,81%	1,17%	0,43%	\$ 355,60	\$ 124,34	\$ 199,27	29,63%	30,38%	
1951	23,68%	1,48%	-0,30%	\$ 439,80	\$ 126,18	\$ 198,68	22,20%	23,97%	
1952	18,15%	1,67%	2,27%	\$ 519,62	\$ 128,29	\$ 203,19	16,48%	15,88%	
1953	-1,21%	1,89%	4,14%	\$ 513,35	\$ 130,72	\$ 211,61	-3,10%	-5,35%	
1954	52,56%	0,96%	3,29%	\$ 783,18	\$ 131,98	\$ 218,57	51,60%	49,27%	
1955	32,60%	1,66%	-1,34%	\$ 1,038,47	\$ 134,17	\$ 215,65	30,94%	33,93%	
1956	7,44%	2,56%	-2,26%	\$ 1,115,73	\$ 137,60	\$ 210,79	4,88%	9,70%	
1957	-10,46%	3,23%	6,80%	\$ 999,05	\$ 142,04	\$ 225,11	-13,69%	-17,25%	
1958	43,72%	1,78%	-2,10%	\$ 1,435,84	\$ 144,57	\$ 220,39	41,94%	45,82%	
1959	12,06%	3,26%	-2,65%	\$ 1,608,95	\$ 149,27	\$ 214,56	8,80%	14,70%	
1960	0,34%	3,05%	11,64%	\$ 1,614,37	\$ 153,82	\$ 239,53	-2,71%	-11,30%	6,11%
1961	26,64%	2,27%	2,06%	\$ 2,044,40	\$ 157,30	\$ 244,46	24,37%	24,58%	6,62%
1962	-8,81%	2,78%	5,69%	\$ 1,864,26	\$ 161,67	\$ 258,38	-11,59%	-14,51%	5,97%
1963	22,61%	3,11%	1,68%	\$ 2,285,80	\$ 166,70	\$ 262,74	19,50%	20,93%	6,36%
1964	16,42%	3,51%	3,73%	\$ 2,661,02	\$ 172,54	\$ 272,53	12,91%	12,69%	6,53%
1965	12,40%	3,90%	0,72%	\$ 2,990,97	\$ 179,28	\$ 274,49	8,50%	11,68%	6,66%
1966	-9,97%	4,84%	2,91%	\$ 2,692,74	\$ 187,95	\$ 282,47	-14,81%	-12,88%	6,11%
1967	23,80%	4,33%	-1,58%	\$ 3,333,69	\$ 196,10	\$ 278,01	19,47%	25,38%	6,57%
1968	10,81%	5,26%	3,27%	\$ 3,694,23	\$ 206,41	\$ 287,11	5,55%	7,54%	6,60%
1969	-8,24%	6,56%	-5,01%	\$ 3,389,77	\$ 219,96	\$ 272,71	-14,80%	-3,23%	6,33%
1970	3,56%	6,69%	16,75%	\$ 3,510,49	\$ 234,66	\$ 318,41	-3,12%	-13,19%	5,90%
1971	14,22%	4,54%	9,79%	\$ 4,009,72	\$ 245,32	\$ 349,57	9,68%	4,43%	5,87%
1972	18,76%	3,95%	2,82%	\$ 4,761,76	\$ 255,01	\$ 359,42	14,80%	15,94%	6,08%
1973	-14,31%	6,73%	3,66%	\$ 4,080,44	\$ 272,16	\$ 372,57	-21,03%	-17,97%	5,50%
1974	-25,90%	7,78%	1,99%	\$ 3,023,54	\$ 293,33	\$ 379,98	-33,68%	-27,89%	4,64%
1975	37,00%	5,99%	3,61%	\$ 4,142,10	\$ 310,90	\$ 393,68	31,01%	33,39%	5,17%
1976	23,83%	4,97%	15,98%	\$ 5,129,20	\$ 326,35	\$ 456,61	18,86%	7,85%	5,22%
1977	-6,98%	5,13%	1,29%	\$ 4,771,20	\$ 343,09	\$ 462,50	-12,11%	-8,27%	4,93%
1978	6,51%	6,93%	-0,78%	\$ 5,081,77	\$ 366,87	\$ 458,90	-0,42%	7,29%	4,97%
1979	18,52%	9,94%	0,67%	\$ 6,022,89	\$ 403,33	\$ 461,98	8,58%	17,85%	5,21%
1980	31,74%	11,22%	-2,99%	\$ 7,934,26	\$ 448,58	\$ 448,17	20,52%	34,72%	5,73%
1981	-4,70%	14,30%	8,20%	\$ 7,561,16	\$ 512,73	\$ 484,91	-19,00%	-12,90%	5,37%
1982	20,42%	11,01%	32,81%	\$ 9,105,08	\$ 569,18	\$ 644,04	9,41%	-12,40%	5,10%
1983	22,34%	8,45%	3,20%	#####	\$ 617,26	\$ 664,65	13,89%	19,14%	5,34%
1984	6,15%	9,61%	13,73%	#####	\$ 676,60	\$ 755,92	-3,47%	-7,59%	5,12%
1985	31,24%	7,49%	25,71%	#####	\$ 727,26	\$ 950,29	23,75%	5,52%	5,13%
1986	18,49%	6,04%	24,28%	#####	\$ 771,15	\$ 1,181,06	12,46%	-5,79%	4,97%
1987	5,81%	5,72%	-4,96%	#####	\$ 815,27	\$ 1,122,47	0,09%	10,77%	5,07%
1988	16,54%	6,45%	8,22%	#####	\$ 867,86	\$ 1,214,78	10,09%	8,31%	5,12%
1989	31,48%	8,11%	17,69%	#####	\$ 938,24	\$ 1,429,72	23,37%	13,78%	5,24%
1990	-3,06%	7,55%	6,24%	#####	\$ 1,009,08	\$ 1,518,87	-10,61%	-9,30%	5,00%
1991	30,23%	5,61%	15,00%	#####	\$ 1,065,69	\$ 1,746,77	24,62%	15,23%	5,14%
1992	7,49%	3,41%	9,36%	#####	\$ 1,101,98	\$ 1,910,30	4,09%	-1,87%	5,03%
1993	9,97%	2,98%	14,21%	#####	\$ 1,134,84	\$ 2,181,77	6,98%	-4,24%	4,90%
1994	1,33%	3,99%	-8,04%	#####	\$ 1,180,07	\$ 2,006,43	-2,66%	9,36%	4,97%
1995	37,20%	5,52%	23,48%	#####	\$ 1,245,15	\$ 2,477,55	31,68%	13,71%	5,08%
1996	22,68%	5,02%	1,43%	#####	\$ 1,307,68	\$ 2,512,94	17,66%	21,25%	5,30%
1997	33,10%	5,05%	9,94%	#####	\$ 1,373,76	\$ 2,762,71	28,05%	23,16%	5,53%
1998	28,34%	4,73%	14,92%	#####	\$ 1,438,70	\$ 3,174,95	23,61%	13,42%	5,63%
1999	20,89%	4,51%	-8,25%	#####	\$ 1,503,58	\$ 2,912,88	16,38%	29,14%	5,96%
2000	-9,03%	5,76%	16,66%	#####	\$ 1,590,23	\$ 3,398,03	-14,79%	-25,69%	5,51%
2001	-11,85%	3,67%	5,57%	#####	\$ 1,648,63	\$ 3,587,37	-15,52%	-17,42%	5,17%
2002	-21,97%	1,66%	15,12%	#####	\$ 1,675,96	\$ 4,129,65	-23,62%	-37,08%	4,53%
2003	28,36%	1,03%	0,38%	#####	\$ 1,693,22	\$ 4,145,15	27,33%	27,98%	4,82%
2004	10,74%	1,23%	4,49%	#####	\$ 1,714,00	\$ 4,331,30	9,52%	6,25%	4,84%
2005	4,83%	3,01%	2,87%	#####	\$ 1,765,59	\$ 4,455,50	1,82%	1,97%	4,80%
2006	15,61%	4,68%	1,96%	#####	\$ 1,848,18	\$ 4,542,87	10,94%	13,65%	4,91%
2007	5,48%	4,64%	10,21%	#####	\$ 1,933,98	\$ 5,006,69	0,84%	-4,73%	4,79%
2008	-36,55%	1,59%	20,10%	#####	\$ 1,964,64	\$ 6,013,10	-38,14%	-56,65%	3,88%
2009	25,94%	0,14%	-11,12%	#####	\$ 1,967,29	\$ 5,344,65	25,80%	37,05%	4,29%
2010	14,82%	0,13%	8,46%	#####	\$ 1,969,84	\$ 5,796,96	14,69%	6,36%	4,31%
2011	2,10%	0,03%	16,04%	#####	\$ 1,970,44	\$ 6,726,52	2,07%	-13,94%	4,10%
2012	15,89%	0,05%	2,97%	#####	\$ 1,971,42	\$ 6,926,40	15,84%	12,92%	4,20%
2013	32,15%	0,07%	-9,10%	#####	\$ 1,972,72	\$ 6,295,79	32,08%	41,25%	4,62%
2014	13,52%	0,05%	10,75%	#####	\$ 1,973,77	\$ 6,972,34	13,47%	2,78%	4,60%
2015	1,38%	0,21%	1,28%	#####	\$ 1,977,91	\$ 7,061,89	1,17%	0,09%	4,54%
2016	11,77%	0,51%	0,69%	#####	\$ 1,988,00	\$ 7,110,65	11,26%	11,08%	4,62%
2017	21,64%	1,39%	2,80%	#####	\$ 2,015,63	\$ 7,309,87	20,25%	18,84%	4,77%
Arithmetic Average				Risk Premium			Standard Error		
1928-2017	11,63%	3,44%	5,15%	Stocks - T.B	Stocks - T.B	Stocks - T.B	Stocks - T.Bonds		
1968-2017	11,41%	4,82%	7,17%	8,09%	6,38%	2,10%	2,24%		
2008-2017	10,27%	0,42%	4,29%	6,58%	4,24%	2,39%	2,70%		
				9,85%	5,98%	6,12%	8,70%		
Geometric Average				Risk Premium					
1928-2017	9,65%	3,39%	4,88%	Stocks - T.B	Stocks - T.Bonds				
1968-2017	10,05%	4,77%	6,76%	6,26%	4,77%				
2008-2017	8,42%	0,41%	3,86%	5,28%	3,29%				
				8,01%	4,56%				