



UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

**ELABORACIÓN DE MARGARINA NATURAL A PARTIR
DE UMARI**

**Trabajo de investigación para optar el Grado Académico de
Bachiller en las siguientes carreras:**

**MARCIANO CASTILLO SEGURA –
Ingeniería Industrial**

**TATIANA HERENCIA CALAMPA –
Ingeniería Industrial**

**CESAR OLIVARES YANQUI –
Ingeniería Industrial**

**LUIS FERNANDO VELÁSQUEZ NARRO –
Ingeniería Industrial**

**CLAUDIA CAROLINA CANGRE MELGAR –
Ingeniería Industrial**

**Asesor:
Elvis Christian Chuco Rosas**

**Lima – Perú
2018**

INDICE

ÍNDICE DE TABLAS.....	9
ÍNDICE DE FIGURAS.....	15
CAPÍTULO I.....	17
INFORMACION GENERAL	17
1.1. GENERALIDADES.....	17
1.1.1. Nombre de la empresa.....	17
1.1.2. Horizonte de evaluación.....	17
1.1.3. Nombre comercial.....	17
1.2. GENERALIDADES ECONÓMICAS.....	18
1.2.1. Actividad económica.....	18
1.2.2. CIIU.....	18
1.2.3. Partida.....	18
1.3. NEGOCIO.....	18
1.3.1. Definición del negocio.....	18
1.3.2. Modelo CANVAS.....	20
1.4. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.....	23
1.5. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	24
1.6. ESTRATEGIA GENÉRICA.....	25
CAPÍTULO II.....	27
ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	27
2.1. MACRO ENTORNO – ANÁLISIS.....	27
2.1.1. Del País.....	27
2.1.1.1. Con respecto a la capital.....	27
2.1.1.2. Crecimiento Poblacional por género.....	28
2.1.1.3. Del tipo demográfico.....	29
2.1.1.4. Balanza Comercial.....	34
2.1.1.5. Indicadores macroeconómicos.....	35
2.1.1.6. Leyes vinculadas al proyecto.....	40
2.1.2. Del Sector.....	42
2.1.2.1. Mercado Internacional.....	42
2.1.2.2. Mercado de proveedores.....	44
2.1.2.3. Mercado competidor.....	45
2.1.2.4. Mercado distribuidor.....	48

2.1.2.5. Mercado consumidor.....	48
2.1.2.6. Leyes vinculadas al sector.....	52
2.2. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO.....	55
2.2.1. Competidores actuales: Nivel de competitividad.....	55
2.2.2. Fuerza negociadora de los clientes.....	56
2.2.3. Fuerza negociadora de los proveedores.....	58
2.2.4. Amenaza de productos sustitutos.....	59
2.2.5. Competidores potenciales barreras de entrada.....	61
CAPÍTULO III.....	63
PLAN ESTRATEGICO.....	63
3.1. VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA.....	63
3.1.1. Misión.....	63
3.1.2. Visión.....	63
3.2. ANÁLISIS POR FACTORES.....	63
3.2.1. Análisis por factores externos.....	63
3.2.2. Análisis por factores internos.....	65
3.3. ANÁLISIS FODA.....	66
3.4. OBJETIVOS.....	69
CAPÍTULO IV.....	70
INVESTIGACION DE MERCADO.....	70
4.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	70
4.1.1. Criterios de segmentación.....	71
4.1.1.1. Segmentación Geográfica.....	71
4.1.1.2. Segmentación Demográfica.....	73
4.1.1.3. Segmentación Socioeconómica.....	74
4.1.2. Marco muestral.....	75
4.1.2.1. Universo.....	75
4.1.2.2. Perfil del consumidor.....	76
4.1.3. Entrevistas a expertos.....	77
4.1.3.1. Entrevista a Roberto Ochoa García.....	77
4.1.3.2. Entrevista a Jaime Dueñas.....	79
4.1.3.3. Entrevista a Ing. Eliana Valdivia.....	81
4.1.4. Focus Group.....	82
4.1.5. Encuestas.....	86
4.1.5.1. Pregunta Nro. 5 de la encuesta UMARI.....	86
4.1.5.2. Pregunta Nro. 6 de la encuesta UMARI.....	87

4.1.5.3. Pregunta Nro. 7 de la encuesta UMARI.....	89
4.1.5.4. Pregunta Nro. 8 de la encuesta UMARI.....	90
4.1.5.5. Pregunta Nro. 9 de la encuesta UMARI.....	91
4.1.5.6. Pregunta Nro. 10 de la encuesta UMARI.....	92
4.1.5.7. Pregunta Nro. 11 de la encuesta UMARI.....	93
4.1.5.8. Pregunta Nro. 12 de la encuesta UMARI.....	94
4.1.5.9. Pregunta Nro. 13 de la encuesta UMARI.....	95
4.1.5.10. Pregunta Nro. 14 de la encuesta UMARI.....	96
4.1.5.11. Pregunta Nro. 15 de la encuesta UMARI.....	97
4.1.5.12. Pregunta Nro. 16 de la encuesta UMARI.....	98
4.2. DEMANDA Y OFERTA.....	99
4.2.1. Estimación del mercado potencial.....	100
4.2.2. Estimación del mercado disponible.....	100
4.2.3. Estimación del mercado efectivo.....	101
4.2.4. Estimación del mercado objetivo.....	102
4.2.5. Frecuencia de compra.....	103
4.2.6. Cuantificación anual de la demanda.....	103
4.2.7. Estacionalidad.....	104
4.2.8. Programa de ventas en unidades.....	104
4.3. MEZCLA DE MARKETING.....	106
4.3.1. Producto.....	106
4.3.1.1. Referido a la marca.....	106
4.3.1.2. Referido al logotipo.....	106
4.3.1.3. Referido a la presentación.....	107
4.3.1.4. Referido al embalaje.....	109
4.3.1.5. Referido al slogan.....	109
4.3.1.6. Especificaciones técnicas.....	109
4.3.2. Precio.....	111
4.3.2.1. Competidores.....	113
4.3.3. Plaza.....	116
4.3.4. Promoción.....	117
4.3.4.1. Campaña de Lanzamiento.....	117
4.3.4.2. Plan de Marketing Digital.....	120
4.3.4.2. Promoción todos los años.....	125
CAPÍTULO V.....	132
ESTUDIO LEGAL Y ORGANIZACIONAL.....	132

5.1. ESTUDIO LEGAL.....	132
5.1.1. Forma societaria.....	132
5.1.1.1. Actividades.....	133
5.1.1.2. Valorización.....	134
5.1.2. Registro de marcas y patentes.....	134
5.1.2.1. Actividades.....	135
5.1.2.2. Valorización.....	136
5.1.3. Licencias y autorizaciones.....	136
5.1.3.1. Actividades.....	136
5.1.3.2. Valorización.....	138
5.1.4. Legislación laboral.....	139
5.1.5. Legislación tributaria.....	140
5.1.6. Otros aspectos legales.....	140
5.1.7. Resumen del Capítulo.....	141
5.2. ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	144
5.2.1. Organigrama funcional.....	144
5.2.2. Servicios tercerizados.....	144
5.2.3. Descripción de puestos de trabajo.....	146
5.2.4. Actividades de Serv. Tercerizados.....	153
5.2.5. Aspectos laborales.....	155
5.2.5.1 .Forma de las contrataciones.....	155
5.2.5.2. Régimen laboral.....	156
5.2.5.3. Horario de trabajo para puestos de trabajo.....	157
5.2.5.4. Planilla para todos los años del proyecto.....	157
CAPÍTULO VI.....	163
ESTUDIO TÉCNICO.....	163
6.1 TAMAÑO DEL PROYECTO.....	163
6.1.1 Capacidad instalada.....	163
6.1.1.1 Criterios.....	163
6.1.1.2. Cálculos.....	164
6.1.2 Capacidad utilizada.....	166
6.1.2.1. Criterios.....	166
6.1.2.2. Porcentaje de utilización.....	166
6.1.3. Capacidad máxima.....	167
6.1.1.1. Criterios.....	167
6.1.1.2. Cálculos.....	167

6.2 PROCESOS.	169
6.2.1 Diagrama de flujo proceso de producción.	169
6.2.2 Programa de producción.	173
6.2.3 Necesidad de materias primas.	174
6.2.4. Programa de compras de materias primas e insumos.	174
6.2.5. Requerimiento de mano de obra directa.	186
6.3. TECNOLOGÍA PARA EL PROCESO.	186
6.3.1. Maquinarias.	186
6.3.2. Equipos.	188
6.3.3. Herramientas.	188
6.3.4. Mobiliario.	189
6.3.5. Útiles de Oficina.	190
6.3.6. Programa de mantenimiento.	191
6.3.7. Programa de reposición.	191
6.3.9. Programa de compras posteriores.	194
6.4. LOCALIZACIÓN.	194
6.4.1. Macro localización.	194
6.4.2. Micro localización.	195
6.4.3. Gastos de adecuación.	199
6.4.4. Gastos de servicios.	200
6.4.5. Plano del centro de operaciones.	200
6.4.5.1. Análisis Relacional (TRA).	200
6.4.6. Descripción del centro de operaciones.	204
6.5. RESPONSABILIDAD SOCIAL.	205
6.5.1. Impacto ambiental.	205
6.5.2. Con los trabajadores.	205
6.5.3. Con la comunidad.	205
CAPÍTULO VII	210
ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO	210
7.1. INVERSIONES	210
7.1.1. Activo Fijo	210
7.1.2. Activo Intangible	211
7.1.3. Gastos Pre-Operativos	214
7.1.4. Inventarios iniciales	215
7.1.5. Capital de trabajo	216
7.1.6. Estructura de Inversiones	220

7.2.	FINANCIAMIENTO.....	220
7.2.1.	Estructura.....	220
7.2.2.	Notas de Financiamiento.....	221
	ESTUDIO DE INGRESOS Y COSTOS.....	222
7.3.	INGRESOS ANUALES.....	222
7.3.1.	Ingresos por ventas.....	222
7.3.2.	Recuperación de Capital de Trabajo.....	225
7.3.3.	Valor de desecho neto del activo fijo.....	225
7.4.	COSTOS Y GASTOS ANUALES.....	228
7.4.1.	Egresos Desembolsables.....	228
7.4.1.1.	Presupuesto de materias primas y materiales.....	228
7.4.1.2.	Presupuesto de Mano de Obra Directa.....	229
7.4.1.3.	Presupuesto de Costos Indirectos.....	232
7.4.1.4.	Presupuesto de Gastos de Administración.....	233
7.4.1.5.	Presupuesto de Gastos de Ventas.....	234
7.4.2.	Egresos No Desembolsables.....	238
7.4.2.1.	Depreciación.....	238
7.4.2.2.	Amortización de Intangibles.....	241
7.4.3.	Costo de producción unitario.....	241
	CAPÍTULO VIII.....	243
	ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS.....	243
8.1.	PREMISAS.....	243
8.2.	ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS PROYECTADO.....	243
8.3.	ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS PROYECTADO.....	244
8.4.	FLUJO DE CAJA OPERATIVO.....	245
8.5.	FLUJO DE CAPITAL PROYECTADO.....	245
8.6.	FLUJO DE CAJA ECONÓMICO PROYECTADO.....	246
8.7.	FLUJO DE SERVICIO DE LA DEUDA.....	247
8.8.	FLUJO DE CAJA FINANCIERO.....	247
	CAPÍTULO IX.....	250
	EVALUACION ECONOMICO FINANCIERA.....	250
9.1.	TASAS DE DESCUENTO.....	250
9.1.1.	Costo de Oportunidad (Cok Propio).....	250
9.1.2.	WACC.....	250
9.2.	EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA.....	251
9.2.1.	Indicadores de Rentabilidad.....	251

9.2.2. Análisis del Punto de Equilibrio	253
9.3. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y RIESGO.....	254
CONCLUSIONES	258
RECOMENDACIONES	259
ANEXOS.....	260
ANEXO – 1 – ENTREVISTAS A EXPERTOS.....	260
ANEXO – 2 – PLAN DE CONTINGENCIA PARA HAKUMARI SAC	266
ANEXO – 3 – CRONOGRAMA DE PAGOS HAKUMARI SAC.	268
REFERENCIA BIBLIOGRAFICA.....	272

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. HAKUMARI S.A.C. – Modelo Canvas.	21
Tabla 2. Ficha técnica de la margarina UMARI.	24
Tabla 3. Diferenciación aplicada a la empresa.....	26
Tabla 4. Definición de Superficie sus Habitantes con respecto a Perú y Lima.	27
Tabla 5. Listado de mayores ciudades y su población.	28
Tabla 6. Población peruana por género con respecto al total (2,000 – 2,020).....	29
Tabla 7. Análisis de variaciones en la Balanza Comercial.	35
Tabla 8. Indicador de crecimiento América Latina.....	36
Tabla 9. Proporciones de Riesgo país para Latinoamérica.	39
Tabla 10. Principales leyes vinculadas al proyecto	41
Tabla 11. Tipos de umarí	42
Tabla 12. Exportación de pulpa de frutos amazónicos.....	43
Tabla 13. Especificaciones técnicas de la materia prima.	44
Tabla 14. Listado de posibles proveedores.....	45
Tabla 15. Análisis de los competidores directos.....	46
Tabla 16. Penetración de margarina y mantequilla por Nivel Socioeconómico.....	49
Tabla 17. Frecuencia en el consumo de margarina y mantequilla en Lima Metropolitana.	49
Tabla 18. Lugares de comprar para margarina y mantequilla en Lima Metropolitana.....	50
Tabla 19. Principales leyes y normativas vinculadas al proyecto.	53
Tabla 20. Competidores y su presencia en el mercado de Lima Metropolitana.....	55
Tabla 21. Competidores actuales: Nivel de competitividad.	56
Tabla 22. Fuerza negociadora de los clientes.	57
Tabla 23. Fuerza negociadora de los proveedores.	59
Tabla 24. Amenaza de productos sustitutos.	60
Tabla 25. Competidores potenciales barreras de entrada.....	61
Tabla 26. Calificación EFE – Valores.....	64
Tabla 27. Matriz de evaluación EFE.	64
Tabla 28. Calificación EFI – Valores.	65
Tabla 29. Matriz de evaluación EFI.....	65
Tabla 30. Estrategias y premisas establecidas	66
Tabla 31. Análisis FODA aplicado a HAKUMARI S.A.C.....	67
Tabla 32. Objetivos HAKUMARI S S.A.C.....	69

Tabla 33. Objetivos de la investigación de mercado	70
Tabla 34. Análisis de Segmentación Geográfica.....	71
Tabla 35. Zonas de A.P.E.I.M.	72
Tabla 36. Segmentación Demográfica – Género.	73
Tabla 37. Penetración de margarina y mantequilla por Nivel Socioeconómico.....	74
Tabla 38. Distribución de las Zonas de A.P.E.I.M. y sus N.S.E.....	75
Tabla 39. Aplicación de criterios de segmentación	76
Tabla 40. Ficha técnica del consumidor HAKUMARI S.A.C.	76
Tabla 41. Resultados de la encuesta - p5.	87
Tabla 42. Resultados de la encuesta - p6.	88
Tabla 43. Resultados de la encuesta - p7.	89
Tabla 44. Resultados de la encuesta - p8.	90
Tabla 45. Resultados de la encuesta - p9.	91
Tabla 46. Resultados de la encuesta - p10.	93
Tabla 47. Resultados de la encuesta - p11.	94
Tabla 48. Resultados de la encuesta - p12.	95
Tabla 49. Resultados de la encuesta - p13.	96
Tabla 50. Resultados de la encuesta - p14.	97
Tabla 51. Resultados de la encuesta - p15.	98
Tabla 52. Resultados de la encuesta - p16.	99
Tabla 53. Determinación del Mercado Potencial 2019.	100
Tabla 54. Determinación del Mercado Disponible – Año 1.....	101
Tabla 55. Determinación del Mercado Efectivo – Año 1.....	101
Tabla 56. Determinación del Mercado Objetivo 2019.....	102
Tabla 57. Proyección y promedio de consumo.....	103
Tabla 58. Cuantificación de la demanda 2019 – 2023.....	103
Tabla 59. Estacionalidad 2019 – 2023.	104
Tabla 60. Programa de ventas para todos los años de HAKUMARI S.A.C.	105
Tabla 61. Programa de ventas valorizada para todos los años de HAKUMARI S.A.C. ..	105
Tabla 62. Características del envase	107
Tabla 63. Comparativa de grasa entre la mantequilla y la margarina.....	110
Tabla 64. Fórmula UMARI	110
Tabla 65. Resultados de la encuesta con respecto al precio.....	111
Tabla 66. Cascada de precios mantequilla UMARI.	111
Tabla 67. Estrategia de precio durante el horizonte del proyecto.....	113
Tabla 68. Evaluación y costeo directo.....	113

Tabla 69. Análisis de los competidores directos.....	114
Tabla 70. Estrategia de Plaza.	117
Tabla 71. Cronograma Campaña de Intriga HAKUMARI S.A.C.	119
Tabla 72. Cronograma Campaña de Lanzamiento HAKUMARI S.A.C.	119
Tabla 73. Presupuesto para promoción HAKUMARI S.A.C. - Año 1.	125
Tabla 74. Presupuesto para promoción HAKUMARI S.A.C. - Año 2.	126
Tabla 75. Presupuesto para promoción HAKUMARI S.A.C. - Año 3.	127
Tabla 76. Presupuesto para promoción HAKUMARI S.A.C. - Año 4.	128
Tabla 77. Presupuesto para promoción HAKUMARI S.A.C. - Año 5.	128
Tabla 78. Presupuesto para promoción HAKUMARI S.A.C. - Año 1 mensual.....	130
Tabla 79. Características HAKUMARI S.A.C.	132
Tabla 80. Capital Social- HAKUMARI S.A.C.	133
Tabla 81. Variables para acceso a Pequeña Empresa.....	133
Tabla 82. Actividades para constituir la empresa.	134
Tabla 83. Cuadro Valorizado.	134
Tabla 84. Listado en Actividades – Registro de Marca.....	135
Tabla 85. Valorización – Registro de Marcas.....	136
Tabla 86. Listado de actividades - INDECI.....	137
Tabla 87. Listado de actividades – Licencia de funcionamiento.	137
Tabla 88. Listado de actividades - Autorización DIGESA.....	138
Tabla 89. Cuadro Valorizado.	138
Tabla 90. Legislación Laboral para PYME.	139
Tabla 91. Variación de las Tasa – HAKUMARI S.A.C.	140
Tabla 92. Resumen del capítulo Legal.....	142
Tabla 93. Tercerización HAKUMARI S.A.C.....	146
Tabla 94. Gerente General - HAKUMARI S.A.C.	147
Tabla 95. Supervisor de Calidad HAKUMARI S.A.C.	148
Tabla 96. Jefe de Producción HAKUMARI S.A.C.....	149
Tabla 97. Jefe de Ventas HAKUMARI S.A.C.	150
Tabla 98. Jefe de Administración HAKUMARI S.A.C.	151
Tabla 99. Perfil Operario de Producción HAKUMARI S.A.C.....	152
Tabla 100. Operario de Almacén HAKUMARI S.A.C.....	152
Tabla 101. Vendedor HAKUMARI S.A.C.....	153
Tabla 102. Servicio Tercerizado Contable HAKUMARI S.A.C.....	154
Tabla 103. Servicio Tercerizado de Mantenimiento HAKUMARI S.A.C.....	154
Tabla 104. Servicio Tercerizado Legal HAKUMARI S.A.C.	154

Tabla 105. Servicio Tercerizado de Seguridad HAKUMARI S.A.C.....	154
Tabla 106. Servicio Tercerizado de Distribución HAKUMARI S.A.C.	155
Tabla 107. Régimen Laboral – MYPE.....	156
Tabla 108. Programa horario HAKUMARI S.A.C.	157
Tabla 109. Planilla HAKUMARI S.A.C. – 2019.....	158
Tabla 110. Planilla HAKUMARI S.A.C. – 2020.....	159
Tabla 111. Planilla HAKUMARI S.A.C. – 2021.....	160
Tabla 112. Planilla HAKUMARI S.A.C. – 2022.....	161
Tabla 113. Planilla HAKUMARI S.A.C. – 2023.....	162
Tabla 114. Parámetros de capacidad.	163
Tabla 115. Días laborales 2019 – 2023.	164
Tabla 116. Cálculo de capacidades y Proceso crítico.	165
Tabla 117. Estimación para todos los años.....	165
Tabla 118. Estimación de las ventas HAKUMARI S.A.C. todos los años.	166
Tabla 119. Capacidad utilizada HAKUMARI S.A.C. 2019 – 2023.....	167
Tabla 120. Capacidad máxima para todos los años.....	168
Tabla 121. Programa de producción HAKUMARI S.A.C.	173
Tabla 122. Fórmula del producto HAKUMARI S.A.C.....	174
Tabla 123. Listado de precios de materia prima e insumos	174
Tabla 124. Requerimiento de materia prima HAKUMARI S.A.C. – 2019.....	176
Tabla 125. Requerimiento de materia prima HAKUMARI S.A.C. – 2020.....	177
Tabla 126. Requerimiento de materia prima HAKUMARI S.A.C. – 2021.....	178
Tabla 127. Requerimiento de materia prima HAKUMARI S.A.C. – 2022.....	179
Tabla 128. Requerimiento de materia prima HAKUMARI S.A.C. – 2023.....	180
Tabla 129. Programa de compras HAKUMARI S.A.C. – 2019.	181
Tabla 130. Programa de compras HAKUMARI S.A.C. – 2020.	182
Tabla 131. Programa de compras HAKUMARI S.A.C. – 2021.	183
Tabla 132. Programa de compras HAKUMARI S.A.C. – 2022.	184
Tabla 133. Programa de compras HAKUMARI S.A.C. – 2023.	185
Tabla 134. Requerimiento de mano de obra HAKUMARI S.A.C.	186
Tabla 135. Maquinaria HAKUMARI S.A.C.	187
Tabla 136. Equipos - HAKUMARI S.A.C.....	188
Tabla 137. Equipos - HAKUMARI S.A.C.....	188
Tabla 138. Herramientas - HAKUMARI S.A.C.....	189
Tabla 139. Mobiliario - HAKUMARI S.A.C.....	189
Tabla 140. Mobiliario - HAKUMARI S.A.C.....	190

Tabla 141. Útiles de oficina HAKUMARI S.A.C.	190
Tabla 142. Útiles de limpieza HAKUMARI S.A.C.	191
Tabla 143. Programa para mantenimiento HAKUMARI S.A.C.	192
Tabla 144. Programa de reposición HAKUMARI S.A.C.	193
Tabla 145. Macrolocalización para HAKUMARI S.A.C.	196
Tabla 146. Microlocalización para HAKUMARI S.A.C.	197
Tabla 147. Adecuación de HAKUMARI S.A.C.	200
Tabla 148. Servicios mensuales HAKUMARI S.A.C.	200
Tabla 149. Matriz de proximidad y motivo de relación.	201
Tabla 150. Matriz de Impacto Ambiental por procesos.	205
Tabla 151. Presupuesto R.S.E. – HAKUMARKI S.A.C. – 2019.	206
Tabla 152. Presupuesto R.S.E. – HAKUMARKI S.A.C. – 2020.	206
Tabla 153. Presupuesto R.S.E. – HAKUMARKI S.A.C. – 2021.	207
Tabla 154. Presupuesto R.S.E. – HAKUMARKI S.A.C. – 2022.	208
Tabla 155. Presupuesto R.S.E. – HAKUMARKI S.A.C. – 2023.	208
Tabla 156. Activos fijos para el área de Operaciones.	210
Tabla 157. Activos fijos para el área de Administración.	211
Tabla 158. Activos fijos para el área de Ventas.	211
Tabla 159. Inversión en Activo del tipo intangible.	212
Tabla 160. Inversión en Gastos Pre Operativos HAKUMARI S.A.C.	214
Tabla 161. Inversión en inventarios Iniciales HAKUMARI S.A.C.	215
Tabla 162. Canales de distribución HAKUMARI S.A.C.	217
Tabla 163. Capital de trabajo HAKUMARI S.A.C.	217
Tabla 164. Cálculos para capital de trabajo.	218
Tabla 165. Estructura de la inversión.	220
Tabla 166. Estructura de la Inversión HAKUMARI S.A.C.	221
Tabla 167. Aporte societario.	221
Tabla 168. Asignación de Capital y Financiamiento.	222
Tabla 169. Condiciones financiamiento.	222
Tabla 170. Ingresos anuales HAKUMARI S.A.C.	223
Tabla 171: Ingresos mensuales HAKUMARI S.A.C. 2019.	224
Tabla 172. Capital de Trabajo para todos los años – HAKUMARI S.A.C.	225
Tabla 173: Cálculo del V.D.N.A.F. para el proyecto.	226
Tabla 175. Presupuesto unitario para la fabricación de UMARI.	228
Tabla 176: Presupuesto de materia prima HAKUMARI S.A.C. 2019 – 2023.	229
Tabla 176: M.O.D. HAKUMARI S.A.C.	229

Tabla 177: Calculo de M.OD. por años.....	230
Tabla 179: C.I.F. HAKUMARI S.A.C.	232
Tabla 180: C.I.F. HAKUMARI S.A.C. 2019 – 2023.....	232
Tabla 181: Servicios de terceros HAKUMARI S.A.C.....	233
Tabla 182: G. Administrativos. HAKUMARI S.A.C.	233
Tabla 183: Gastos de ventas HAKUMARI S.A.C.	234
Tabla 184: Promoción y sus gastos	234
Tabla 184: Depreciación de los activos fijos por años.....	239
Tabla 185: Amortización HAKUMARI S.A.C.	241
Tabla 186: Determinación de los Costos unitarios para HAKUMARI S.A.C. para todos los años.....	241
Tabla 187: E.E.G.G. sin Gastos Financieros.....	243
Tabla 188: E.E.G.G. con Gastos Financieros	244
Tabla 189: FCO – Flujo de Caja operativo.	245
Tabla 190: Flujos de Capitales.....	246
Tabla 191: Flujo Económico.....	246
Tabla 192: Flujo del préstamo.....	247
Tabla 193: Flujo Financiero.....	248
Tabla 194: COK propio	250
Tabla 195: Costo Promedio Ponderado de Capital	250
Tabla 196. Consideraciones para el VANE y VANF.....	251
Tabla 197: Indicadores – Tasas internas de retorno.	251
Tabla 198: Recuperación de inversión.....	252
Tabla 199: Análisis de la Relación B/C.	253
Tabla 200: Costos Variables de HAKUMARI S.A.C.	253
Tabla 201: Costos Fijos de HAKUMARI S.A.C.....	253
Tabla 202: HAKUMARI S.A.C. punto de equilibrio valorizado y en unidades.....	254
Tabla 203. Análisis en una sola dimensión – Precio de Venta en soles.	255
Tabla 204. Análisis en una sola dimensión – Demanda en unidades.....	255
Tabla 205. Análisis en una sola dimensión – Costo de materia prima en soles.....	255
Tabla 206. Multidimensional.	256

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Nombre Comercial y Logo UMARI	18
Figura 2. Niveles Socioeconómicos y su participación.....	19
Figura 3. Margarina UMARI	23
Figura 4. Proyección del crecimiento rural y urbana de Lima.....	30
Figura 5. Pirámide de la población peruana al 2025.....	31
Figura 6. Proyección de ingreso per cápita	32
Figura 7. PEA en términos de Ocupada y Desocupada.....	33
Figura 8. Ingreso en promedio mensual por géneros.....	34
Figura 9. PBI año a año 2007 al 2023.....	36
Figura 10. Evolución tasa de inflación.....	38
Figura 11. Evaluación de la tasa de cambio en los años 2008 – 2018	39
Figura 12. Participación de empresas en la exportación de frutos amazónicos.....	43
Figura 13. Lealtad de marca por NSE.....	51
Figura 14. Lealtad promedio para los productos.....	52
Figura 15. Promoción preferida de amas de casa.....	57
Figura 16. Porcentaje de consumo de margarina y mantequilla con respecto a sus sustitutos en la canasta familiar.....	60
Figura 17. Lima y su ubicación.....	72
Figura 18. Distribución según N.S.E. 2017.....	74
Figura 19. Focus Group 1.....	85
Figura 20. Focus Group 2.....	85
Figura 21. Encuesta – Modelo Google Forms.....	86
Figura 22. Distribución de resultados p5.....	87
Figura 23. Distribución de resultados p6.....	88
Figura 24. Distribución de resultados p7.....	89
Figura 25. Distribución de resultados p8.....	90
Figura 26. Distribución de resultados p9.....	91
Figura 27. Distribución de resultados p10.....	92
Figura 28. Distribución de resultados p11.....	93
Figura 29. Distribución de resultados p12.....	95
Figura 30. Distribución de resultados p13.....	96
Figura 31. Distribución de resultados p14.....	97
Figura 32. Distribución de resultados p15.....	98

Figura 33. Distribución de resultados p16.	99
Figura 34. Logo de UMARI	106
Figura 35. Etiqueta de UMARI	108
Figura 36. Margarina UMARI – Producto final.....	111
Figura 37. Campaña de intriga.....	118
Figura 38. Isotipo de Facebook.....	123
Figura 39. Isotipo de Instagram.	124
Figura 40. Isotipo de YouTube.....	125
Figura 41. Logo de UMARI	135
Figura 42. Organigrama funcional HAKUMARI S.A.C.....	145
Figura 43. D.O.P. para UMARI	171
Figura 44. D.A.P. UMARI.....	172
Figura 46. Vista del ingreso a planta.....	198
Figura 47. Ubicación específica de planta - San Juan de Lurigancho	199
Figura 47. Análisis de relación de actividades HAKUMARI S.A.C.....	201
Figura 48. Proyección de Oficinas HAKUMARI S.A.C.....	202
Figura 49. Distribución de planta HAKUMARI S.A.C.....	203

CAPÍTULO I

INFORMACION GENERAL

1.1. Generalidades.

1.1.1. Nombre de la empresa.

La sociedad de integrantes; basados en la Ley General de Sociedades, introducirá al mercado nacional a la empresa HAKUMARI S.A.C.

1.1.2. Horizonte de evaluación.

HAKUMARI S.A.C., tendrá un periodo de evaluación de cinco años desde el 2019 hasta el 2023.

1.1.3. Nombre comercial.

En la siguiente figura (ver Figura 1), se muestra el logo así como el nombre comercial para la margarina el cual será UMARI.



Figura 1. Nombre Comercial y Logo UMARI

Nota: Elaboración propia – 2018.

1.2. Generalidades económicas.

1.2.1. Actividad económica.

Producción de margarina natural.

1.2.2. CIU.

Citando las referencias del CIU, HAKUMARI S.A.C. se ubica en el 1079, apartado en Elaboración de productos alimenticios – otros.

1.2.3. Partida.

SUNAT establece como la 0810.90.90.00 para productos del reino vegetal frescos.

1.3. Negocio.

1.3.1. Definición del negocio.

Tomando como premisa lo establecido por el Decreto Supremo Nro.033-2016-SA, que propone la reducción gradual hasta eliminar las grasas trans en todo tipo de alimentos o bebidas que son procesadas, esta norma establece una oportunidad para emprendimientos que puedan

alinearse a productos con alto valor nutritivo y que posean insumos naturales para su fabricación (no sintéticos), con el fin de brindar una alimentación saludable libre de grasas trans.

Con respecto a la toma en la decisión de compra para productos alimenticios dependen de muchas variables entre ellas es básico un precio adecuado, una presentación óptima y un contenido que vaya acorde a los puntos anteriores. HAKUMARI S.A.C., será una empresa dedicada a la elaboración de margarina natural a partir de umarí; una fruta amazónica, producto direccionado hacia un consumidor ubicado en Lima Metropolitana a todo nivel de edades y géneros.

UMARI es una margarina natural; las propiedades fisicoquímicas del proceso de producción estarán libres del proceso de hidrogenado, proveyendo de una solución libre de grasas trans, de valor nutricional y un sabor diferenciado en su presentación de margarina natural.

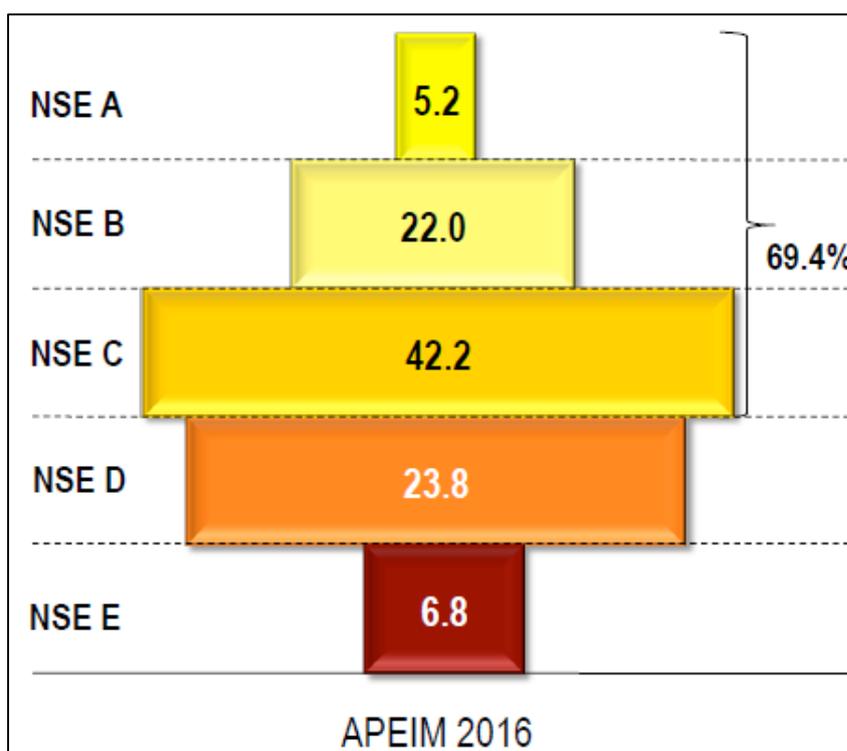


Figura 2. Niveles Socioeconómicos y su participación.

Nota: Extraído de Niveles Socioeconómicos 2017 – A.P.E.I.M.

En la figura anterior (ver Figura 2), HAKUMARI S.A.C. se está direccionado a un perfil de consumidores en los niveles socioeconómicos B (aproximadamente el 22% del Mercado en Lima Metropolitana), los consumidores serán todos los miembros de los hogares, los cuales consumen margarina a diferentes horas del día, por las mañanas en el desayuno, por la tarde en horarios de lonche, y como una posible lonchera para sus hijos.

El objetivo de la empresa es poder atender las necesidades del consumidor final con estilo de vida que aporte a su salud, consumiendo en su canasta familiar productos de origen natural, libre de grasas trans y un alto valor nutricional, HAKUMARI S.A.C. aplicará todos los recursos en el negocio principal de la empresa como lo es la elaboración de margarina de umarí.

El modelo de negocio de HAKUMARI S.A.C. será B2C, desde nuestros almacenes de la nave industrial hacia los diferentes tipos de canales distribución para llegar al consumidor final; los cuales serán negocios interdependientes que llegarán hasta el consumidor final, con el fin de obtener cobertura del mercado, en este se considera, el mercado objetivo que se desea abastecer, como canales de distribución nuestra página web, las ferias, tiendas veganas y minoristas, los cuales están con una ubicación estratégica de acuerdo a las zonas escogidas de Lima Metropolitana. La estrategia comercial será del tipo pull orientada en la satisfacción de las necesidades de consumidores finales, con el cual planificamos la activación de reemplazo de stock y reducción de inventarios.

1.3.2. Modelo CANVAS.

Este tipo de business model, conocido como CANVAS de HAKUMARI S.A.C. (ver Tabla 1).

Tabla 1.

HAKUMARI S.A.C. – Modelo Canvas.

8. SOCIOS CLAVE	7. ACTIVIDADES	1. PROPUESTA DE VALOR	4. RELACION CON CLIENTES	2. SEGMENTOS DE MERCADOS
-Inversionistas.	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar una fórmula para la margarina. -Desarrollar una plataforma para gestión de pedidos y ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> -VALOR NUTRICIONAL DE UMARI: Es una margarina natural a base de umari enriquecido con sachá inchi, contenido en un envase de vidrio incoloro de 100 gramos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Soporte de ventas para potenciales clientes mediante plataforma web (página web, página de facebook, whatsapp). 	<ul style="list-style-type: none"> -Hombres y Mujeres -Nivel Socioeconómico B. -Público en general. -Distritos de las Zonas 2, Zona 3 y Zona 7 de Lima Metropolitana.
-Agricultores y proveedores de Umari.	<ul style="list-style-type: none"> -Actividades de marketing y promoción. -Servicio al cliente y centro de contacto. 	<ul style="list-style-type: none"> -LIBRE DE PROCESOS DE HIDROGENADO: el proceso de producción de la margarina de umari está basado en la pasteurización, cristalizado y estabilización. 	<ul style="list-style-type: none"> -Ejecución de entregas y abastecimiento, según las condiciones acordadas con clientes y canales de distribución. 	
-Proveedores de envases contenedores de vidrio moldeado incoloro'.	<ul style="list-style-type: none"> -Gestión de inventarios. -Gestión de producción. -Gestión de distribución. 		<p>3. CANALES</p>	
-Servicio Logístico de distribución.	<p style="text-align: center;">6. RECURSOS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Plataforma web y aplicación. -Fórmula del producto patentada y validada. -Recursos humanos (ventas). -Recursos humanos (técnicos y personal de planta). -Aporte económico de los socios. 		<ul style="list-style-type: none"> - Bodegas. - Mercados. - Puestos. - Supermercados - Mayoristas 	
-Especialista en los procesos de producción de mantequillas o margarinas.				
	<p>9. ESTRUCTURA DE COSTOS</p>		<p>5. FUENTES DE INGRESO</p>	

--Aprovisionamiento de umarí en estado natural.

-Aprovisionamiento de envases y embalajes.

-Energía eléctrica y suministro de agua.

-Costes en mano de obra especializada en la fabricación y tratamiento de mantequilla, margarina o similar.

-Gastos administrativos.

-Alquileres de nave industrial y oficinas.

-Gastos en Marketing.

-Gastos para la distribución de los productos

- Ingresos en efectivo.

- Ingresos diferidos en 30 días,

- Ingresos diferidos en 60 días.

Nota: Elaboración grupal – 2018.

1.4. Descripción del producto.

La margarina natural de HAKUMARI S.A.C. es elaborada a partir de aceite de umarí, la cual tiene características favorables, determinándose como la mejor alternativa natural de un acompañante.

En la siguiente figura (ver Figura 3), tenemos la muestra de nuestro producto la margarina UMARI, una margarina natural contenida en un frasco de vidrio incoloro de 100 gramos de contenido que cumple con todas las especificaciones técnicas y de envasado, elaborada a partir del procesos libres de hidrogenado causante de la grasas trans en las margarinas, por cada dosis de contenido posee una dosis de alto valor nutricional por cada porción servida con antioxidantes, vitaminas A y D; y adicionalmente enriquecido con el aceite de sacha inchi

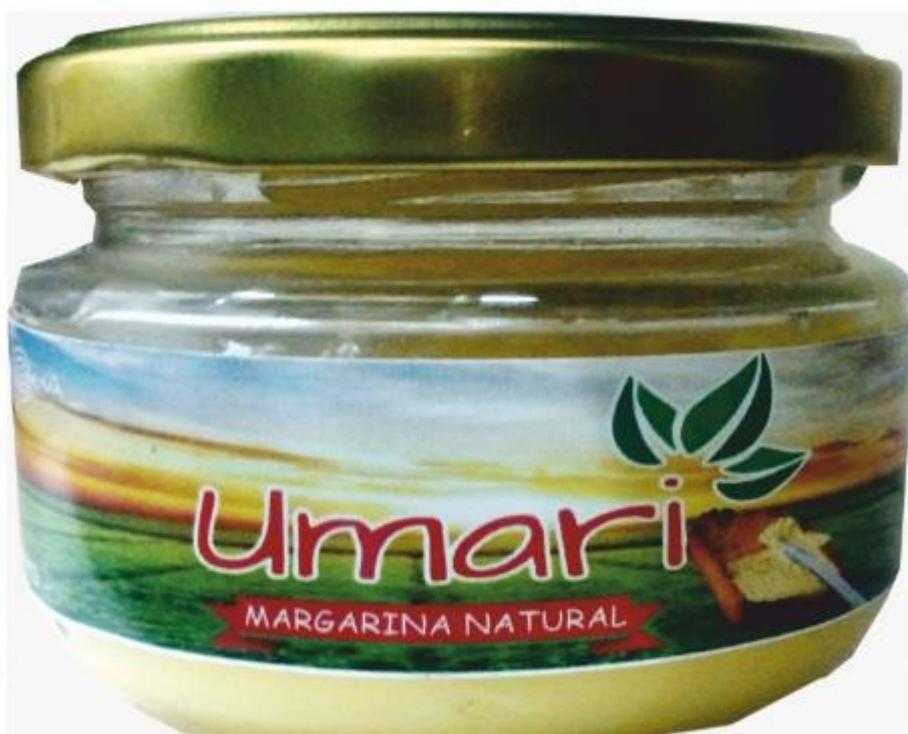


Figura 3. Margarina UMARI

Nota: Elaboración propia.

Tabla 2.

Ficha técnica de la margarina UMARI.

FICHA TECNICA	
NOMBRE DEL PRODUCTO	MARGARINA UMARI
PROVEEDOR	HAKUMARI S.A.C.
DESCRIPCION FISICA DEL PRODUCTO	La margarina de umari es la emulsión de aceite de umarí en agentes emulgentes, obtenida como resultado de la pasteurización y cristalizado de la mezcla y apta para el consumo humano.
INGREDIENTES PRINCIPALES	Aceite de Umari
INGREDIENTES SECUNDARIOS	Aceite de Sacha Inchi Sal Jugo de Limón Leche en polvo
CARACTERISTICAS FISICAS DEL PRODUCTO	Color Amarillo característico simil a manteca
	Olor Característico
	Sabor Suave simil al umarí
	pH pH de 3.0 +-0.1
CARACTERISTICAS MICROBIOLÓGICAS DEL PRODUCTO	Salmonella, Staphylococcus aureus, Coliformes, Lysteria monocytogenes, Eschericia coli.
ESTADO DEL PRODUCTO	- Líquido - Suave - Sólido

Nota: Elaboración propia.

1.5. Oportunidad de Negocio.

Según la Red de Agricultura Ecológica, existe un incremento de 25% anual para el consumo de productos con origen natural para Perú. Compartimos la preocupación por que el consumidor mejore su alimentación personal y la de sus familiares, con respecto al crecimiento de enfermedades donde está ligada la nutrición, que están vinculadas a malos hábitos de alimentación y sus consecuencias sobre el consumo de productos industriales.

La oportunidad de negocio no solo radica en el elevado poder de penetración de la margarina en la canasta del hogar dentro de Lima Metropolitana, sino en dar a conocer los beneficios del producto natural; tenemos identificado que no hay una

oferta sólida actual, que además incluya disponer de asesoría post venta para el efecto nutricional brindado por especialistas del rubro.

Se considera factible poder desarrollar una empresa, buscando la generación de beneficios económicos no solo para sus socios, sino que adicionalmente se generen valor y oportunidades para los consumidores sin afectar el medio ambiente, convirtiéndose en una organización con triple impacto. Beneficios fundamentados a partir del respeto a nuestros consumidores (ofreciendo UMARI, un producto natural y de elevada calidad), respeto a nuestros colaboradores (ofreciendo un entorno de trabajo seguro, con una remuneración acorde con su importancia de cada uno en la organización) y el respeto al medio ambiente (Promoviendo un consumo en productos sostenibles tales como los productos naturales).

1.6. Estrategia Genérica.

Según Michael Porter (2004), el autor que define una estrategia genérica, a la estrategia por la cual se tiene como objetivo obtener una ventaja competitiva sostenible de nuestro negocio.

HAKUMARI S.A.C.; desde la fase inicial del horizonte del proyecto hasta la culminación, aplicará la Diferenciación como estrategia genérica, con el fin de posicionar a UMARI, como un producto único y muy difícil de igualar por sus competidores, el cual será altamente valorado debido a que es un tipo de margarina natural, la diferenciación implica crear un producto percibido como único en el tipo margarinas convencionales; UMARI será una margarina natural que fuera de cumplir con los valores nutricionales exigidos por este tipo de productos, cumplirá con la legislación del mercado peruano, proporcionado un aporte nutricional para que los consumidores desarrollen sus actividades diarias en base a productos naturales.

Tabla 3.

Diferenciación aplicada a la empresa.

ESTRATEGIA GENERICA DE HAKUMARI S.A.C.

Establecer una lealtad de los consumidores a UMARI como defensa contra las marcas de margarinas convencionales y potenciales competidores.

Definir un margen de rentabilidad más elevado para poder combatir el poder de negociación de los proveedores.

Menor sensibilidad en el precio de venta (variación brusca del precio de venta final).

Mitigar el poder de negociación del consumidor, proponiendo a UMARI como una alternativa natural difícil de imitar

Nota: Elaboración grupal – 2018.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. Macro entorno – Análisis.

Este tipo de análisis estará compuesto por todos los factores en los que la empresa está inscrita, representado por diferentes variables que afectan el desenvolvimiento de la organización y que no son controladas por la misma.

2.1.1. Del País.

2.1.1.1. Con respecto a la capital.

El departamento de Lima es la capital oficial del Perú, determinaremos la cantidad de habitantes y proporción de superficie en kilómetros durante los últimos datos registrados en estadísticas para el presente año otorgadas por el INEI (ver Tabla 4).

Tabla 4.

Definición de Superficie sus Habitantes con respecto a Perú y Lima.

PERU	Superficie (Km2)	Habitantes
Población total	1,285,215.60	32,162,184
Lima	34,828.12	9,320,000

Nota: Extraído de INEI – 2018.

Ahora consideraremos como es que influyen las diferentes ciudades dentro de la población peruana (ver Tabla 5).

Tabla 5.

Listado de mayores ciudades y su población.

PROVINCIAS CON MAYOR POBLACION

DEPARTAMENTO	PROVINCIA	POBLACION
Lima	Lima	8,890,792
Prov. Const. Del	Prov. Const. Del	
Callao	Callao	1,013,935
Arequipa	Arequipa	969,284
La Libertad	Trujillo	957,010
Lambayeque	Chiclayo	857,405
Piura	Piura	765,601
Loreto	Maynas	551,383
Junín	Huancayo	503,139
Cusco	Cusco	450,095
Ancash	Santa	438,290
Cajamarca	Cajamarca	388,140
Ucayali	Coronel Portillo	377,875
Ica	Ica	362,693
Piura	Sullana	317,443
Tacna	Tacna	316,964
Huánuco	Huánuco	309,545
Lambayeque	Lambayeque	296,645
Punto	San Román	293,697
Ayacucho	Huamanga	277,224

Nota: Extraído de Población y estimaciones anuales del 2015 – 2025 - INEI.

Con respecto a la tabla anterior (ver Tabla 5), podemos concluir que definir el negocio dentro de Lima presenta una oportunidad para UMARI, debido a la mayor concentración de habitantes (aproximadamente 30% de la población total), en adición Arequipa y Trujillo serían posibles variables de expansión del mercado en un escenario a largo plazo.

2.1.1.2. Crecimiento Poblacional por género.

En este apartado realizaremos los cálculos posibles para estimación por género (ver Tabla 6), en este balance por género de Perú, se proyecta que en el 2019 haya una equidad de 50% de hombres y 50% de mujeres, con esto queremos indicar que existen diferentes medios comunicación dedicados a cada género, respondiendo de manera diferente a promociones

y ofertas, lo que representaría una oportunidad para el negocio incrementando el número de consumidores potenciales.

Tabla 6.

Población peruana por género con respecto al total (2,000 – 2,020).

AÑO	POBLACION		
	TOTAL	HOMBRE	MUJERES
2015	31,151,643	15,605,814	15,545,829
2016	31,488,625	15,772,385	15,716,240
2017	31,826,018	15,939,059	15,886,959
2018	32,162,184	16,105,008	16,057,176
2019	32,495,510	16,269,416	16,226,094
2020	32,824,358	16,431,465	16,392,893

Nota: Extraído de INEI – 2018.

2.1.1.3. Del tipo demográfico.

a. Tasa de crecimiento de la población

Para este análisis colocaremos dos tipos de crecimiento para Lima del tipo urbano y del tipo rural (ver Figura 4), esta información brindada por INEI, concluye en un crecimiento en ambas variables, específicamente si dedicamos que Lima Metropolitana está dentro de la variable urbana nos presentaría indicadores alentadores para nuestro proyecto debido a que incrementa las cantidades de mercado potencial con el transcurrir del tiempo, este indicador se consideraría como una oportunidad, debido al crecimiento de personas a nivel de Lima Metropolitana.

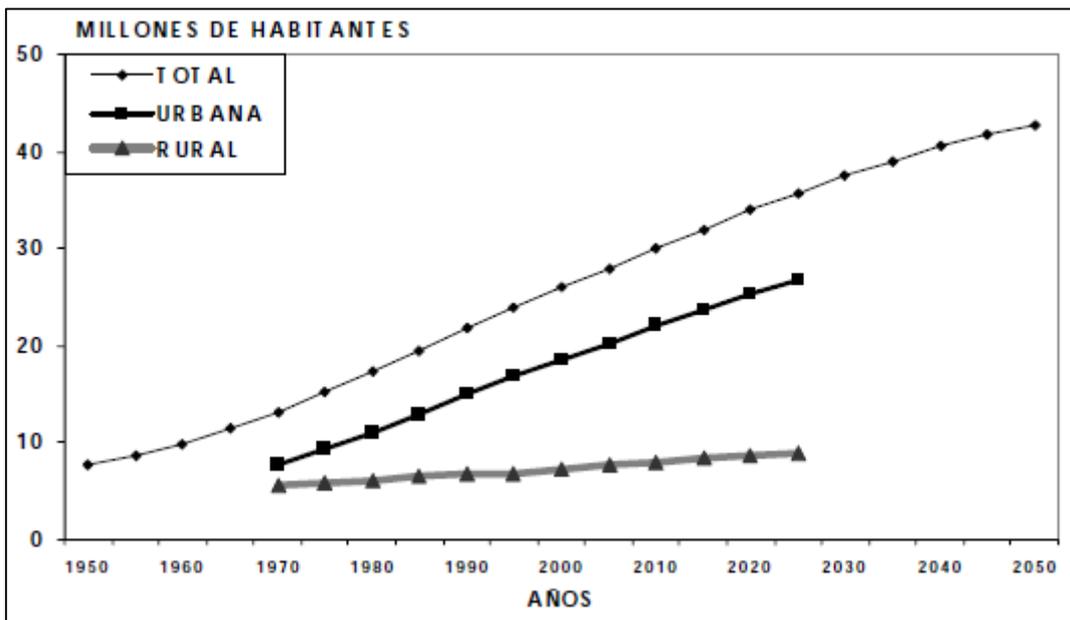


Figura 4. Proyección del crecimiento rural y urbana de Lima.

Nota: Extraído de INEI – 2018.

b. Poblacional - rango de edades

Si nos basamos en el 2018, la cantidad de población peruana con más de 18 años será mayor al 75% del total, mientras que para el año final del proyecto 2025 se estima que será 76% un crecimiento de 1% con respecto al panorama inicial, en la siguiente figura (ver Figura 5), se esquematiza esta distribución.

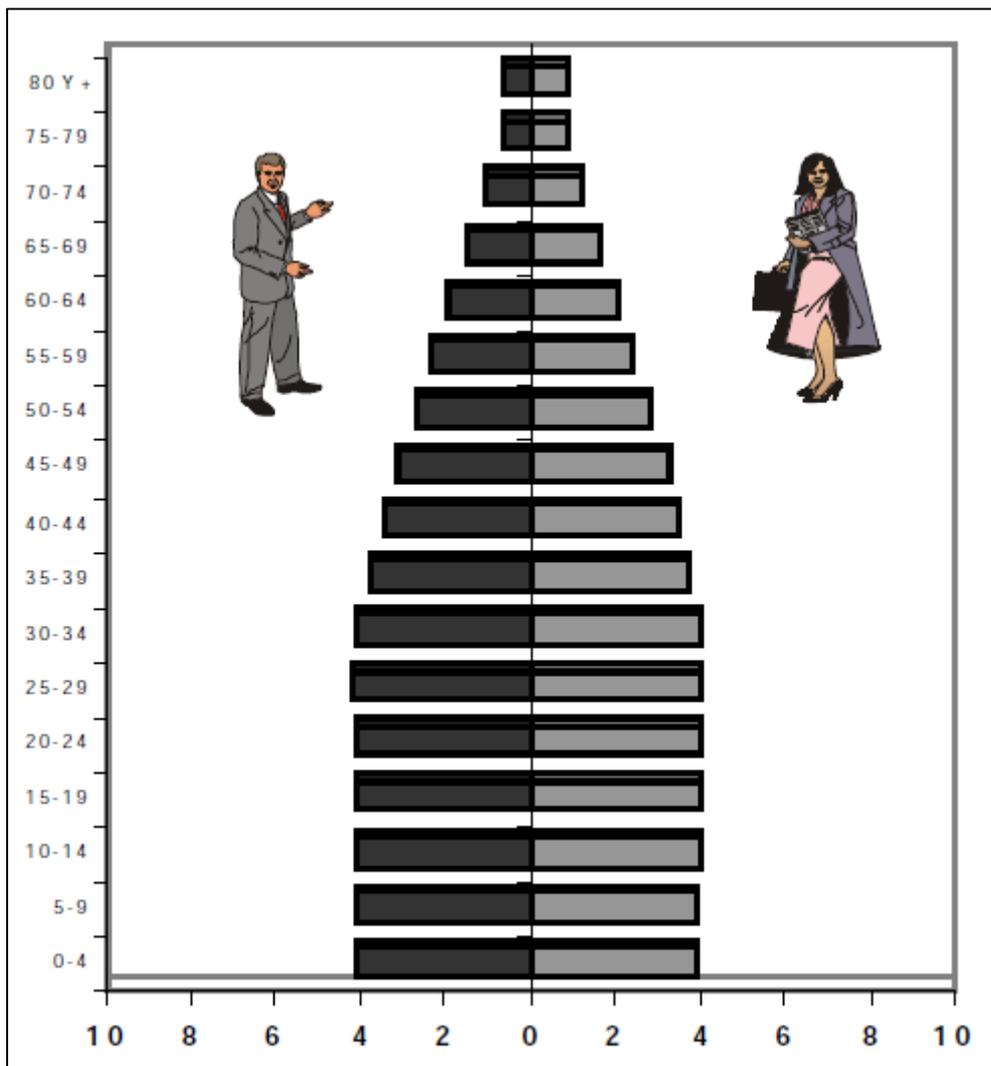


Figura 5. Pirámide de la población peruana al 2025.

Nota: Extraído de documento INEI - <https://www.populationpyramid.net/es/per%C3%BA/2017/>

Bajo esta premisa podemos concluir que el mercado objetivo respecto a a la edad donde se ubica la población económicamente activa, muestra proyección alentadora, estos datos estadísticos serán considerados para la definición del mercado potencial del proyecto, al ser un producto dedicado a ambos géneros, determinaría una oportunidad direccionar los medios de comunicación a cada género.

c. Ingreso per cápita

Este tipo de indicador se define o mide como el valor en soles en el que es recaudado por cada persona, para este indicador se calcula el volumen de ingreso total del país por la cantidad de habitantes de Perú.

Generalmente es calculado en base al Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, definido ingreso por habitantes, en dólares de USD 15,085 (ver Figura 6) en 2018.



Figura 6. Proyección de ingreso per cápita

Nota: Extraído del diario Gestión.

Con respecto a este indicador podemos definir que presenta un escenario favorable para la margarina natural UMARI, debido a que está enfocado hacia consumidores de nivel socioeconómico B, en ese sentido podremos proyectar un crecimiento económico de ese nivel socioeconómico, el incremento en el ingreso por persona para este Nivel socioeconómico determina una oportunidad para el proyecto, por lo que al aumentar el ingreso, incrementaría directamente el gasto en la canasta familiar.

d. Población Económicamente activa (PEA)

Se evalúan cuáles han sido los resultados en la Encuesta Permanente de Empleo, para este cálculo se define PET como la cantidad de personas en edad para ejercer un trabajo que asciende a de 7.649 millones (personas), aproximadamente el 68% es representado por la PEA, y el 32% es representado por la población económicamente no activa.

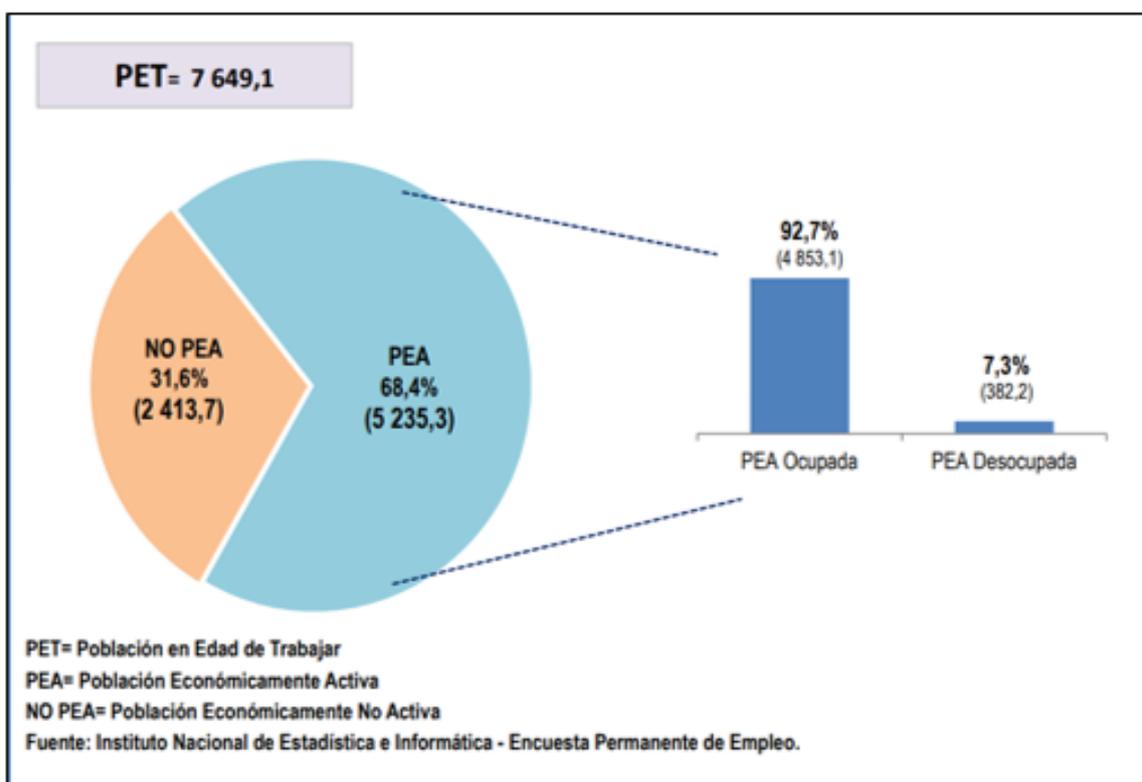


Figura 7. PEA en términos de Ocupada y Desocupada.

Nota: Extraído de INEI – 2018.

Si consideramos una evaluación formal con respecto al año pasado el trabajo informal se contrajo casi 4% con respecto al año pasado (2017), lo que consideraría que un incremento en la población económicamente activa como una oportunidad para el proyecto (ver Figura 7).

e. Ingresos

Según información destacada por el INE, la Nota de ingresos principal para el peruano es por parte del trabajo (en promedio 70%), otros varían en temas como transferencias o rentas de los usuarios.

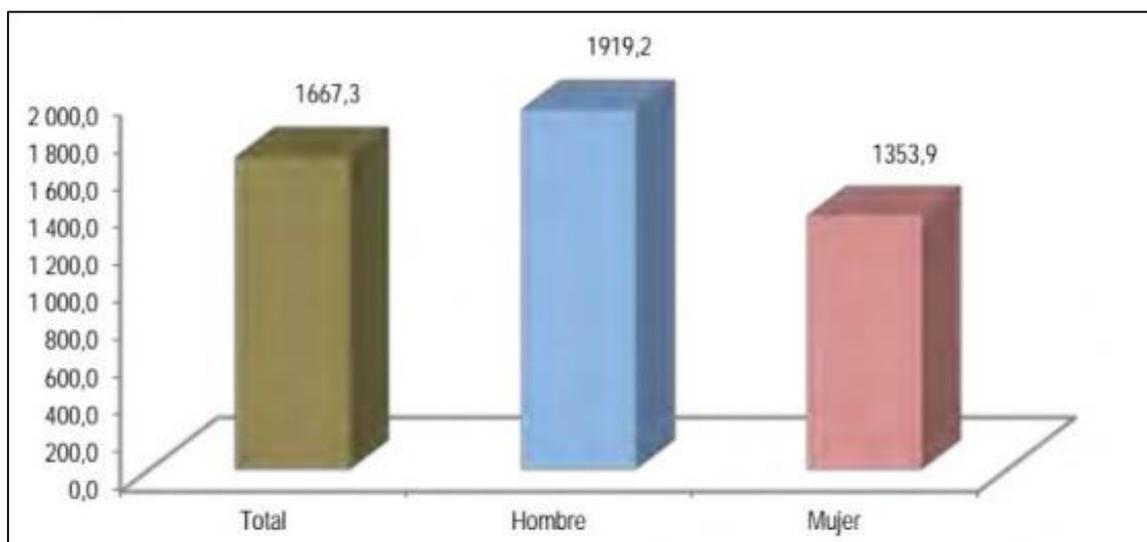


Figura 8. Ingreso en promedio mensual por géneros.

Nota: Extraído de INEI – 2018.

En el análisis mostrado según la figura anterior (ver Figura 8), el ingreso en promedio asciende a S/1.667.3 incrementado desde el 2016 en 0.5%, este tipo de ingreso varía por género en el que los hombres tienen un ingreso mayor. INEI destaca que el 2017 el ingreso se incrementó en 3.7% para manufactura 3.1% para construcción, incrementando el poder de adquisición de los consumidores.

2.1.1.4. Balanza Comercial.

En su definición básica como el registro de importaciones con respecto a las exportaciones de un país bajo determinado tiempo de evaluación, para definir importaciones son las compras tanto de empresas, gobierno o personas de un país hacen, con respecto a los bienes y servicios producidos por otros países, mientras que las exportaciones son las compras de otros países para bienes y servicios del país de origen, en la

siguiente tabla (ver Tabla 7), vemos como se proyectan al cierre del año 2018.

Tabla 7.

Análisis de variaciones en la Balanza Comercial.

			2017		2018*	
	2015	2016	dic-16	mar-17	dic-16	mar-17
EXPORTACIONES	34236	36838	40252	41807	41986	43930
Productos tradicionales	23291	26004	29265	30657	30200	32086
Productos no tradicionales	10857	10733	10902	11043	11695	11731
IMPORTACIONES	37385	35107	37798	37846	39734	39662
Bienes de consumo	8791	8612	8897	9039	9233	9199
Insumos	15923	15115	16350	16454	17143	17330
Bienes de capital	12007	11116	12269	12068	13061	12835
BALANZA						
COMERCIAL	-3150	1730	2454	3961	2252	4268

Nota: Extraído del reporte BCRP – 2017.

USA y China son los principales países para el comercio internacional de bienes y servicios, de manera similar, las importaciones para el mercado nacional dependen de ambos países (pioneros en la producción de equipos), en términos macroeconómicos si se incrementan las importaciones de productos para el consumo masivo sería una amenaza para el proyecto, debido a que si no representa alguna barrera en el comercio, podrían competir directamente con los productos manufacturados en el mercado nacional.

2.1.1.5. Indicadores macroeconómicos.

a. PBI.

Esta magnitud macroeconómica nos expresa el valor en USD de la producción de bienes y también servicios normalmente para el Perú el PBI en porcentaje de crecimiento se registró en 2.8% aproximadamente el 2018 y 3% aproximadamente proyectado el 2023.

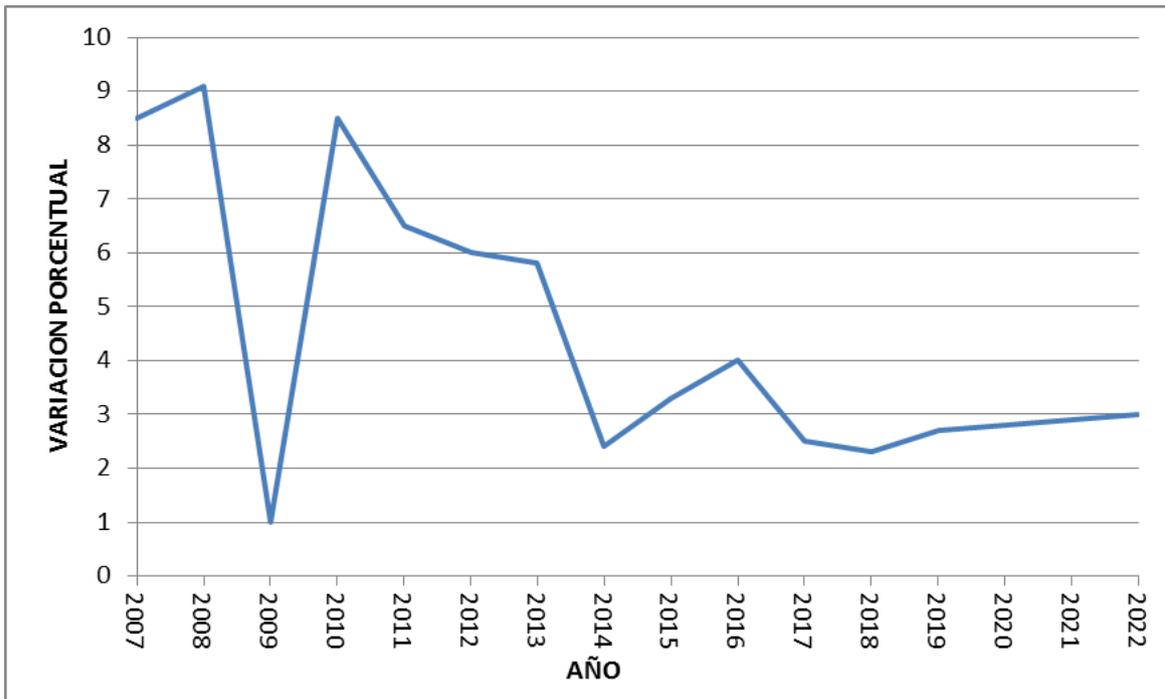


Figura 9. PBI año a año 2007 al 2023.

Nota: Elaboración propia con respecto a indicadores del INEI.

Evolucionan en porcentajes anualmente, este factor no condiciona el proyecto debido que se proyecta un crecimiento alentador durante todo el periodo de evaluación (ver Figura 9). Bajo esta premisa en crecimiento sostenido durante el horizonte del proyecto, se consideraría como oportunidad para el negocio el crecimiento sostenido nacional del PBI.

b. Tasa de crecimiento económico.

Estimaciones del FMI para el año 2017, el Perú obtendría un crecimiento proyectado aproximado de 4.4% hasta culminar el 2018.

Perú posee la primera ubicación en este indicador de crecimiento seguido de Colombia., representa una oportunidad el incremento del crecimiento económico de Perú, pero la desestabilización económica de Venezuela y Argentina, provocaría una inestabilidad en los demás países (ver Tabla 8).

Tabla 8.

Indicador de crecimiento América Latina.

	2015	2016	2017	2018
América Latina y El Caribe	0.2	-0.7	1.2	2.1
América del Sur	-1.3	-2.3	0.8	1.8
América del Sur sin economías en contracción	2.9	2.4	2.9	3.3
América Latina				
Perú	3.3	4.0	4.3	3.5
Colombia	3.1	1.9	2.6	3.5
Argentina	2.5	-2.4	2.2	2.8
Chile	2.3	1.6	2.1	2.7
México	2.6	2.2	1.7	3.0
Brasil	-3.8	-3.5	0.2	1.5
Venezuela	-6.2	-12.0	-6.0	-3.0

Nota: Extraído de (FMI) -2018.

c. Inflación.

El indicador relacionado a la tasa de inflación, posee una estimación directa al retorno sobre la inversión, por lo que es uno de los indicadores más sensibles al momento de tomar la decisión sobre un proyecto.

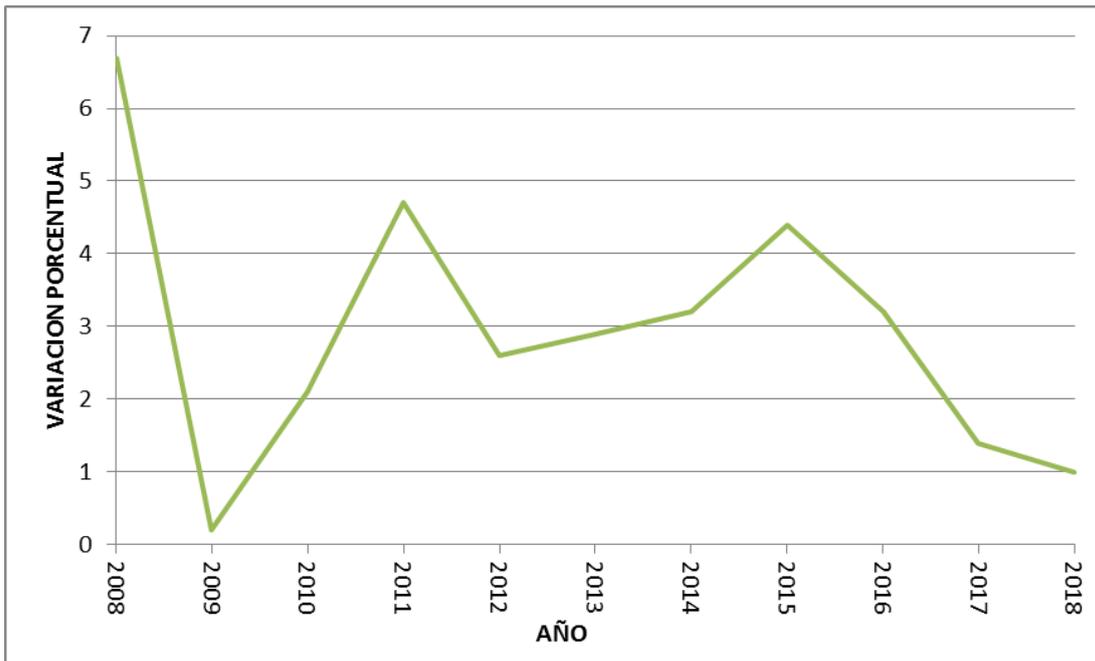


Figura 10. Evolución tasa de inflación.

Nota: Elaboración grupal – 2018.

El BCP define para el 2018 se obtendrá una inflación de menos de 1% (ver Figura 10), se puede definir una proyección decreciente, considerando que se tiene como objetivo del Banco Central de Reserva es obtener un rango de entre 1% a 3% como máximo para este indicador, al tener una variable macroeconómica estable, representaría una oportunidad para el negocio.

d. Tipo de cambio

Las fluctuaciones de tasas de cambio de USD a PEN son presentadas en la siguiente figura (ver Figura 11), para los últimos 10 años, podemos inferir que para el tipo de cambio de moneda extranjera a nacional una ligera tendencia a la baja, que según el BBVA Research el máximo decrecimiento estaría proyectado en S/. 3.20.

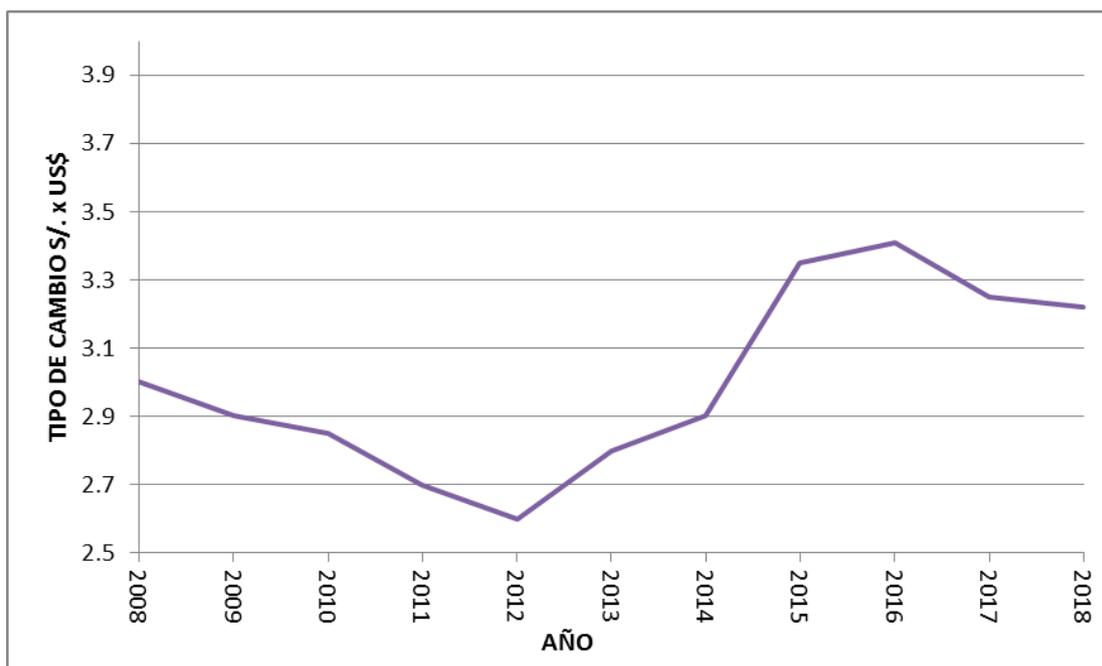


Figura 11. Evaluación de la tasa de cambio en los años 2008 – 2018

Nota: Elaboración propia – Extraído de SBS.

f. Riesgo País.

Para Perú se mantuvo en 1.22 puntos porcentuales, con una mejora con respecto al año pasado. Panamá (1.03 puntos porcentuales) y Chile (1.13 puntos) se reportan como los puntos más bajos de América Latina, esto genera la oportunidad de que inversionistas extranjeros inviertan en industrias o comercios en la nación, lo que genera un incremento en la cantidad de empleos y posibles mejoras en la competitividad y sueldos de los empleados que serán nuestros consumidores directos, determinando que Perú tiene un riesgo bajo, representa una oportunidad para los inversionistas a nivel proveedor, distribuidores y posibles inversionistas.

Tabla 9.

Proporciones de Riesgo país para Latinoamérica.

RANKING	PAIS	RIESGO
1	Panamá	1.03
2	Chile	1.13
3	Perú	1.22
4	Uruguay	1.37
5	Colombia	1.64

6	Brasil	2.15
7	México	2.41
8	Rep. Dominicana	2.58
9	El Salvador	3.58
10	Argentina	3.63
11	Ecuador	4.53
12	Venezuela	49.25

Nota: Extraído de BCRP.

2.1.1.6. Leyes vinculadas al proyecto.

Se propone las principales leyes y reglamentos asociados al proyecto considerando una descripción de cada uno de estos (ver Tabla 10), consideramos la importancia de estas leyes para operar dentro del rango de la formalidad de una empresa, tomando factores relacionados al manejo de sociedades, sino al sistema de tributación peruano y las responsabilidades societarias que lo incluyen desde un punto de vista de tamaño de la empresa (ya que por su facturación y cantidad de personal) sería una Pequeña empresa que cumple con los parámetros de seguridad y salud ocupacional, teniendo a los consumidores como pilar del desarrollo utilizando el código de protección y defensa del consumidor.

Tabla 10.

Principales leyes vinculadas al proyecto.

LEY - NORMATIVA	DESCRIPCION
<i>Ley de la promoción de la alimentación saludable</i>	Enmarcado en la Ley Nro. 30021, Tiene por objeto promocionar y proteger la salud pública, con la implementación de kioscos o comedores saludables en los colegios regulares con una supervisión de la información y otros medios relacionados con los alimentos con el fin de reducir las enfermedades como sobrepeso u obesidad.
<i>Decreto Legislativo que aprueba la ley de Inocuidad de los alimentos</i>	Enmarcado en la Ley Nro. 1062, establece el régimen de aplicación para garantizando a los consumidores inocuidad en alimentos protegiendo su vida y salud, reconociendo y asegurando sus intereses sobre todos los agentes involucrados en la cadena alimentaria.
<i>Ley del Ministerio de Salud</i>	Enmarcada en la Ley Nro. 27657, Estableciendo las normativas, procedimientos y directrices para supervisar las actividades que desarrollan los organizaciones privadas y públicas en temas de higiene y alimentación para productos elaborados industrialmente y en servicios donde interviene la alimentación colectiva.
<i>Reglamento sobre la vigilancia y control sanitario de alimentos y bebidas</i>	Enmarcada en el <i>Decreto Nro. 007-98-SA</i> , establece respectivas normativa técnica en temas de sanidad para fabricar alimentos en base a granos y otros orientados hacia programas sociales de alimentación, establece las directrices para las auditorias ante la elaboración, fabricación y distribución de productos para la alimentación colectiva.

Nota: Elaboración propia – 2018.

2.1.2. Del Sector.

2.1.2.1. Mercado Internacional.

Para nuestro producto el fruto de Umarí es cultivado en Brasil, Colombia, Ecuador y Perú este tipo de fruto es cultivado en zonas húmedas inundables entre 20 a 35 grados Celsius a una altura aproximada de 500 m.s.n.m., en la siguiente tabla (ver Tabla 11), se muestra los dos tipos de umarí comerciales, determinándose que el umarí amarillo tienen un contenido proteico mayor que su similar.

Tabla 11.

Tipos de umarí.

Muestra	Proteína	Grasas	Ceniza	Oxido de Calcio
Umarí Amarillo				
Cáscara + Pulpa	4,46	47.8	1.8	0.16
Comestible Pulpa no comestible	2.98	16.86	1.85	0.23
Semilla sin Cáscara	4.53	0.39	1.83	0.1
Umarí Rojo				
Cáscara + Pulpa	2.9	49.56	1.66	0.13
Comestible Pulpa no comestible	2.72	8.61	1.87	0.2
Semilla sin Cáscara	5.2	0.49	1.92	0.14

Nota: Extraído de Liderazgo de productos comestibles 2017.

El Perú es reconocido entre los principales países exportadores de frutos amazónicos, en la siguiente figura (ver Figura 12), se muestra a la empresa PHOENIX FOODS S.A.C. como empresa líder en la exportación de frutos.

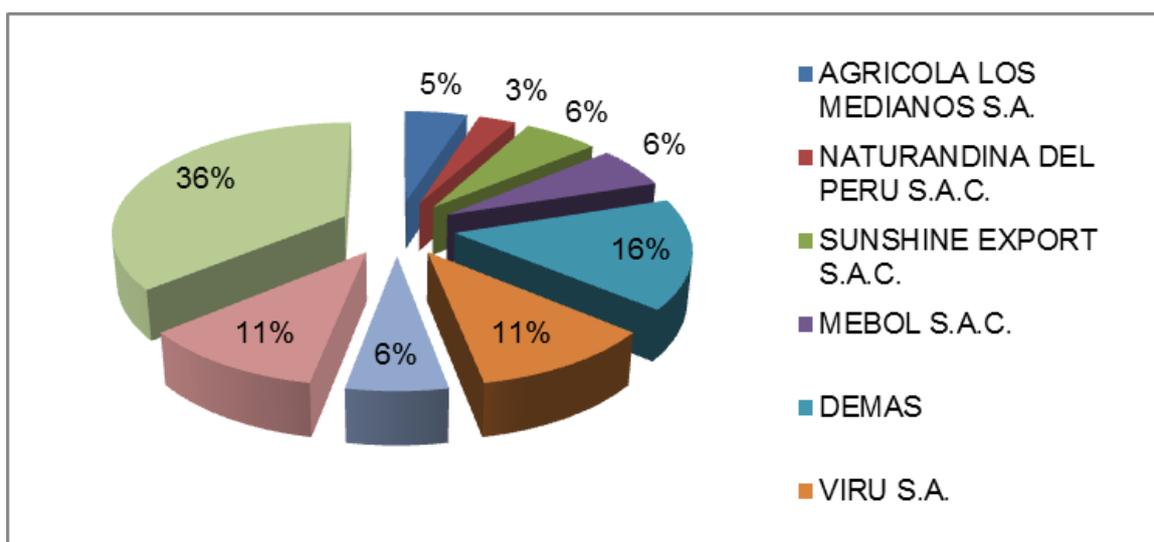


Figura 12. Participación de empresas en la exportación de frutos amazónicos.

Nota: Extraído de la información de AGRODATA PERU.

Se muestra las exportaciones de pulpa de fruta en los últimos periodos, contemplándose que existe un crecimiento en la producción y procesamiento para los mercados extranjeros (ver Tabla 12).

Tabla 12.

Exportación de pulpa de frutos amazónicos.

MES	2016			2015		
	CIF	KILOS	PROMEDI O	CIF	KILOS	PROMEDI O
Enero	567,313	773,501	0.73	472,202	600,400	0.79
Febrero	2,549,481	3,487,975	0.73	415,490	602,000	0.69
Marzo	1,172,483	1,576,085	0.74	1,866,792	2,859,000	0.65
Abril	672,469	957,500	0.70	1,092,592	1,810,000	0.60
Mayo	243,697	327,500	0.74	716,361	1,117,920	0.64
Junio	438,713	600,000	0.73	275,593	427,000	0.65
Julio	2,549,481	3,487,975	0.73	423,440	679,820	0.62
Agosto	1,172,483	1,576,085	0.74	1,044,686	1,694,000	0.62
Septiembre	672,469	957,500	0.70	1,364,637	2,210,400	0.62
Octubre	2,549,481	3,487,975	0.73	1,214,677	1,905,000	0.64
Noviembre	1,172,483	1,576,085	0.74	2,368,951	3,708,970	0.64
Diciembre	672,469	957,500	0.70	2,164,601	3,228,400	0.67
Total	14,433,02	19,765,68		13,420,02	20,842,91	
Año	2	1	0.73	2	0	0.65

Nota: Extraído de AGRODATA PERU.

2.1.2.2. Mercado de proveedores.

Para poder realizar la evaluación, partiremos técnicamente. Se muestra la ficha técnica de nuestro insumo principal (ver Tabla 13), el cual pasará por un proceso de homologación con el proveedor y el cumplimiento de estos requerimientos para poder ser aceptado como insumos de la producción.

Tabla 13.

Especificaciones técnicas de la materia prima.

NOMBRE

Aceite de Umarí

DESCRIPCION DEL PRODUCTO

Producto natural, no diluido, ni concentrado, ni fermentado, sin conservantes, obtenido del fruto maduro, sano y limpio.

Sin preservantes, naturalmente, elaborado a partir del fruto umarí.

ORIGEN DE LA MATERIA PRIMA

Proveniente de la región selva ubicada en los límites de Perú, Brasil y Colombia.

CONDICIONES DE RECIBO DEL ACEITE

El vehículo (pisos, techos, carpas, entre otros), y los embalajes deben estar limpios y en buen estado garantizando la conservación de las características deseadas del aceite, de igual forma el personal transportador debe cumplir los requisitos mínimos para manipulación de alimentos como la limpieza, la no utilización de joyas al momento del descargue, dotación requerida, entre otras.

La materia prima (aceite de umarí) es inspeccionada por control de calidad para su aceptación o rechazo, se aceptarán los contenedores limpios, libres de ataques de insectos y enfermedades que demeriten la calidad interna del fruto, libres de humedad externa anormal y de cualquier olor y/o sabor extraño.

El incumplimiento de uno de los aspectos anteriores puede ser causal de devolución del insumo.

CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS

Aroma: Característico.

Color: Homogéneo, característico del umarí puede presentarse un ligero cambio de color, por los procesos naturales de oxidación de la fruta.

Sabor: Característico, libre de cualquier sabor extraño.

Apariencia: Uniforme, libre de materiales extraños, sin una separación de fases y sin la presencia mínima de trozos o partículas oscuras.

CARACTERISTICAS FISICAS

Presentación por 4 litros.

Nota: Extraído de AGRODATA PERU.

En la siguiente tabla (ver Tabla 14), se listan los proveedores que pasarán un proceso de homologación para contar con su suministro

Tabla 14.

Listado de posibles proveedores.

EMPRESA	CONTACTO
Compañía Agroindustrial Bm	Urbanización Los Productores Mz. C Lote 14 s/n - Santa Anita Teléfono: 967 778 859
K & R Negociaciones S.A.C.	Urbanización Los Productores Mz. C Lote 10 s/n - Santa Anita Teléfono: 991 852 494
Almacenes Laurita	Pasaje 21 de Noviembre s/n - Tienda 23 - Mercado Productores Teléfono: (01) 3542338
Mi Mercado	Avenida 7 de Junio, 221 - Urb. Los Ficus Teléfono: 942 698 826

Nota: Elaboración propia.

2.1.2.3. Mercado competidor.

En el mercado nacional existen marcas de mantequillas y margarinas, generalmente utilizan una combinación de canal de venta moderno y canal tradicional, es importante considerar que el tradicional supera al moderno, este participando en 70% de compras para mantequillas y margarina (donde están incluidos mercados y bodegas) mientras que los canales modernos como supermercados y autoservicios poseen un 30% de participación.

Las principales marcas de margarinas y mantequillas han mantenido en los últimos 5 años, crecimiento del 10% en su promedio anual, debido al aumento gradual de la demanda nacional. En la actualidad se verifica en la siguiente tabla (ver Tabla 15), un análisis de los principales competidores con sus precios.

Tabla 15.

Análisis de los competidores directos.

MARCAS	DESCRIPCION	IMAGEN	COSTO	DESCRIPCION	IMAGEN	COSTO
Dorina	Margarina DORINA Clásica. Pote 225g		S/.4.49	Margarina DORINA Clásica. Barra 90g		S/.1.95
Sello de Oro	Margarina SELLO DE ORO. Pote 225g		S/.3.09	Margarina SELLO DE ORO. Barra 90g		S/.1.39
Gloria	Mantequilla GLORIA con Sal. Pote 200g		S/.7.59	Mantequilla GLORIA con Sal. Barra 100g		S/.4.69
Manty	Margarina MANTY. Pote 200g		S/.7.59	Margarina MANTY. Pote 95g		S/.1.29

La Danesa Margarina LA DANESA.
Pote 225 g



S/.4.49

Margarina LA DANESA.
barra 90 g



S/.1.95

Laive Mantequilla LAIVE con
Sal.
Pote 225g



S/.9.69

Mantequilla LAIVE con Sal.
barra 100g



S/.4.79

Nota: Elaboración propia.

2.1.2.4. Mercado distribuidor.

Para la comercialización de mantequilla y margarina, generalmente se utiliza una tercerización de este proceso debido a que es un producto de alta presencia en la canasta familiar de las familias, por lo que es costoso poder abastecer a todo Lima, como se mencionó anteriormente existen canales de distribución tradicionales y modernos para poder llegar al consumidor final, lo que facilita la penetración del mercado ubicarlos de manera estratégica.

Como principales centros de distribución se considerará a los distribuidores como minoristas quienes están posicionados en diferentes zonas geográficas de Lima Metropolitana, UMARI estaría orientada hacia las zonas geográficas que tengan un mayor alcance para nuestros mercados.

2.1.2.5. Mercado consumidor.

Realizaremos un análisis por dimensiones para el mercado consumidor para poder determinar cuáles son las variables que influyen sobre los patrones de compra del consumidor.

a. Índice de penetración de mantequillas/margarinas en Lima Metropolitana.

La mantequilla y margarina tienen una condición de alimento de consumo frecuente en los hogares limeños, en el informe de “Liderazgo de productos comestibles” es un producto de alta penetración correspondiente al año 2017, en la siguiente tabla (ver Tabla 16), se muestra el nivel de penetración de dicho producto por niveles socioeconómicos.

Tabla 16.

Penetración de margarina y mantequilla por Nivel Socioeconómico.

PRODUCTO	NIVEL SOCIECONOMICO (%)				
	A	B	C	D	E
Margarina - Mantequilla	73	85	78	71	90

Nota: Extraído de Liderazgo de productos comestibles 2017.

b. Consumo en Lima Metropolitana por frecuencia.

La margarina y mantequilla; definido como de alta penetración en la alimentación del mercado nacional, puesto que más del 67% de los hogares en Lima Metropolitana consume al menos 1 vez al día este producto, se muestra al detalle como varía la frecuencia de consumo de margarinas y mantequillas en Lima Metropolitana (ver Tabla 17).

Tabla 17.

Frecuencia en el consumo de margarina y mantequilla en Lima Metropolitana.

PRODUCTO	Diario	Semanal	Mensual	Ocasional
	%	%	%	%
Margarina - Mantequilla	67	7	5	21

Nota: Extraído de Liderazgo de productos comestibles 2017.

c. Lugar o centro de compra.

En la siguiente tabla (ver Tabla 18) se demuestra cuales son preferencias con respecto a lugares de compra de margarina y mantequilla, rescatando que en los N.S.E. A y B poseen una preferencia por la compra en Supermercados y autoservicios, en lo que respecta al NSE E la orientación de compra es hacia los Mercados y puestos.

Tabla 18.

Lugares de comprar para margarina y mantequilla en Lima Metropolitana.

LUGAR DE COMPRA MAS FRECUENTE	TOTAL (%)	NIVEL SOCIECONOMICO (%)				
		A	B	C	D	E
Bodega	38	15	20	45	47	39
Mercado - Puestos	34	5	17	36	39	54
Supermercados - Autoservicio	24	80	62	14	11	3
Mayorista	2	0	1	4	1	1
Otros	2	0	0	1	2	3
	100	100	100	100	100	100

Nota: Extraído de Liderazgo de productos comestibles 2017.

d. Nivel de Lealtad del consumidor.

Tomando como premisa los estudios realizados por IPSOS APOYO, en relación a los consumidores residentes de Lima Metropolitana por NSE, podemos especificar que los N.S.E. A, B y C tienen lealtad de marca alta en comparación hacia la marca con respecto de los niveles D y E (ver Figura 13).

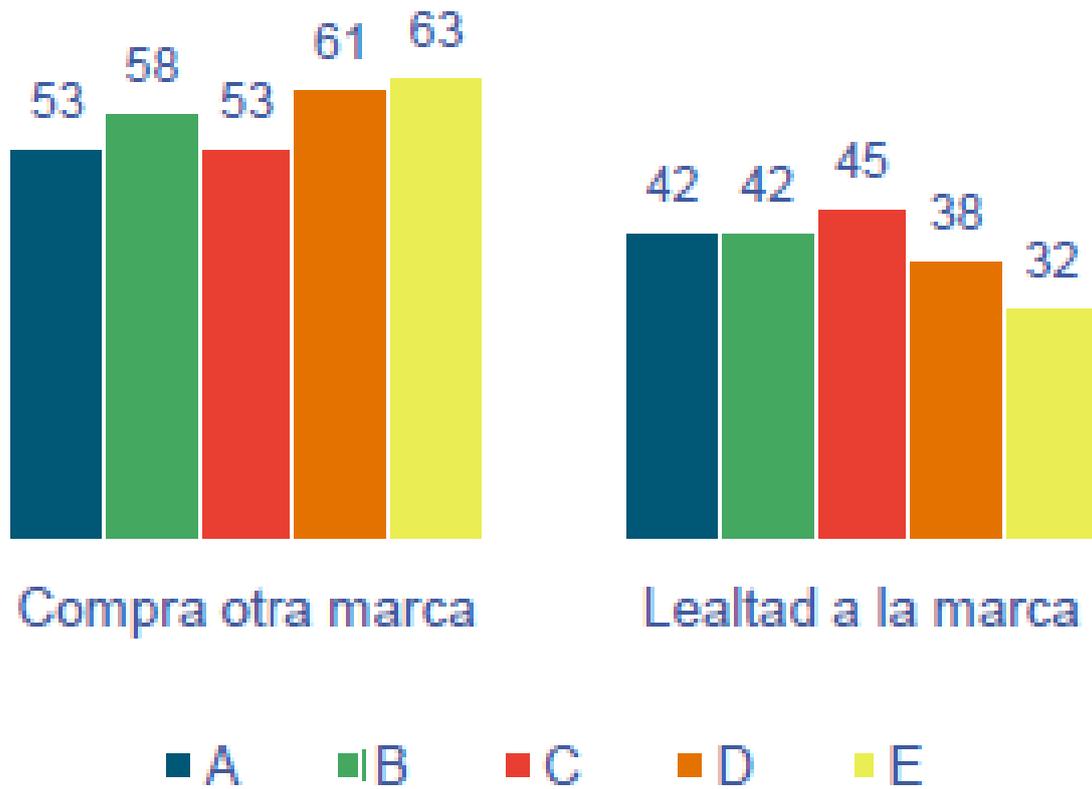


Figura 13. Lealtad de marca por NSE.

Nota: Extraído de Liderazgo de productos comestibles 2017.

Existe una mayor probabilidad de cambio de marca con un 58% con respecto a un 40% (ver Figura 14), con esto se puede reflejar que el consumidor peruano no presenta una alta fidelidad de marca, este indicador es importante dado que nos permite evaluar en qué situaciones enfrentaríamos un cambio en la disposición de compra ofreciéndonos una oportunidad para poder establecer estrategias de marketing que nos permita obtener ese porcentaje de consumidores que no son leales a las marcas ya posicionadas.



Figura 14. Lealtad promedio para los productos.

Nota: Extraído de Liderazgo de productos comestibles 2017.

2.1.2.6. Leyes vinculadas al sector.

Se propone las principales leyes y reglamentos del sector en la siguiente tabla (ver Tabla 19), asociados al proyecto considerando una descripción de cada uno de estos considerando su influencia sobre la normativa de los productos que vamos a comercializar considerando que en la mayoría de estas leyes y reglamentos estamos citando las directrices para comercializar productos para el consumo humano.

Tabla 19.

Principales leyes y normativas vinculadas al proyecto.

LEY - NORMATIVA	DESCRIPCION
<i>Ley de la promoción de la alimentación saludable</i>	Enmarcado en la Ley Nro. 30021, Tiene por objeto promocionar y proteger la salud pública, con la implementación de kioscos o comedores saludables en los colegios regulares con una supervisión de la información y otros medios relacionados con los alimentos con el fin de reducir las enfermedades como sobrepeso u obesidad.
<i>El Codex Alimentarius</i>	Posee normas alimentarias, directivas y códigos de prácticas internacionales, constituyendo así los parámetros que contribuyen a la inocuidad, calidad y la equidad en el comercio internacional de alimentos. De esta manera los consumidores pueden depositar su confianza en los productos alimentarios que compran son saludables y de calidad; y las importaciones se han ajustado a estas especificaciones. La finalidad de la norma es establecer garantías de alimentos inocuos y calidad sin importar el lugar donde sean consumidos.
<i>Decreto Legislativo que aprueba la ley de Inocuidad de los alimentos</i>	Enmarcado en la Ley Nro. 1062, establece el régimen de aplicación para garantizando a los consumidores inocuidad en alimentos protegiendo su vida y salud, reconociendo y asegurando sus intereses sobre todos los agentes involucrados en la cadena alimentaria.
<i>Ley del Ministerio de Salud</i>	Enmarcada en la Ley Nro. 27657, Estableciendo las normativas, procedimientos y directrices para supervisar las actividades que desarrollan los organizaciones privadas y públicas en temas de higiene y alimentación para productos elaborados industrialmente y en servicios donde interviene la alimentación colectiva.

*Reglamento sobre la vigilancia y control sanitario
de alimentos y bebidas*

Enmarcada en el *Decreto Nro. 007-98-SA*, establece respectivas normativa técnica en temas de sanidad para fabricar alimentos en base a granos y otros orientados hacia programas sociales de alimentación, establece las directrices para las auditorias ante la elaboración, fabricación y distribución de productos para la alimentación colectiva.

Nota: Elaboración grupal - 2018.

2.2. Análisis del Micro entorno.

Para nuestro análisis el micro-entorno está conformado por las cinco fuerzas cercanas a la empresa que interactúan sobre su capacidad de satisfacer a nuestros clientes los cuales serán detallados en los siguientes puntos.

2.2.1. Competidores actuales: Nivel de competitividad.

En nuestra evaluación tenemos empresas posicionadas en el mercado, actualmente existen un listado limitado de marcas que abarcan un 98% del mercado, Dorina como marca posee el liderazgo compartido con Sello de Oro, con 25% y 20% de participación del mercado de Lima Metropolitana respectivamente, en la siguiente tabla (ver Tabla 20), se demostrará cuales marcas de mantequillas y margarinas son consumidas y su incidencia sobre cada nivel socioeconómico.

Tabla 20.

Competidores y su presencia en el mercado de Lima Metropolitana.

MARCA CONSUMIDA HABITUALMENTE	TOTAL (%)	NIVEL SOCIECONOMICO (%)				
		A	B	C	D	E
Dorina	25	15	26	23	28	23
Sello de Oro	20	4	12	20	23	30
Gloria	16	46	27	16	9	1
Manty	15	2	8	17	19	19
La Danesa	12	6	6	8	18	19
Laive	10	25	18	11	2	5
Otras	2	2	3	5	1	3
	100	100	100	100	100	100

Nota: Extraído de Liderazgo de productos comestibles 2017.

En la siguiente tabla (ver Tabla 21), realizamos un análisis cuantitativo para verificar el nivel de competitividad del sector, detectando que tienen una presencia moderada, se revisaron aspectos como un número elevado de competidores directos a nivel mantequilla y margarina, existiendo un crecimiento en la industria y un índice de penetración elevado (mayor a 65% en la presencia en la canasta familiar de las familias limeñas),

existiendo una oportunidad por el nivel y características diferenciadoras del umarí como margarina natural y libre de grasas trans (sin hidrogenado), por otro lado se incrementa el nivel de competitividad por la diversidad de competidores a nivel precio y productos, las barreras de salida del negocio son mínimas debido a que los activos y equipos pueden ser utilizados para la producción de otro tipo de alimentos.

Tabla 21.

Competidores actuales: Nivel de competitividad.

FUERZA DE PORTER	ASPECTO A ANALIZAR	PUNTUACION	CONCLUSION
COMPETIDORES ACTUALES: NIVEL DE COMPETITIVIDAD	Número de competidores directos	1	MODERADO (3/5)
	Crecimiento de la industria en los últimos años	1	
	Características diferenciadores del producto respecto a la competencia	0	
	Diversidad de competidores	1	
	Barreras de salida	0	
	TOTAL	3	

Nota: Elaboración propia - 2018.

2.2.2. Fuerza negociadora de los clientes.

Nuestra evaluación sobre la margarina y mantequilla es un tipo de producto de alta penetración en la canasta familiar, generalmente es consumido por todos los integrantes de la familia, pero la persona que define la adquisición de este producto y similares es el ama de casa.

Para el análisis en la toma de decisiones en el desayuno, el ama de casa posee aproximadamente un 44% sobre la decisión en la elección del producto (en términos de marca), y se determina un 56% de esta decisión está constituido por los demás integrantes de la familia.

La mantequilla y margarina es un tipo de producto con una lealtad de marca baja, al momento de realizar la compra las amas de casa deciden que marca van a comprar justo en el punto de venta, con un incentivo por variables tales como precio de venta, calidad o tipo de promoción que tenga.

En la siguiente figura (ver Figura 15), se aprecia que tipo de promoción es preferida, al momento de realizar la compra en la cual se debe potenciar valor nutricional, saludable y alta calidad del producto.

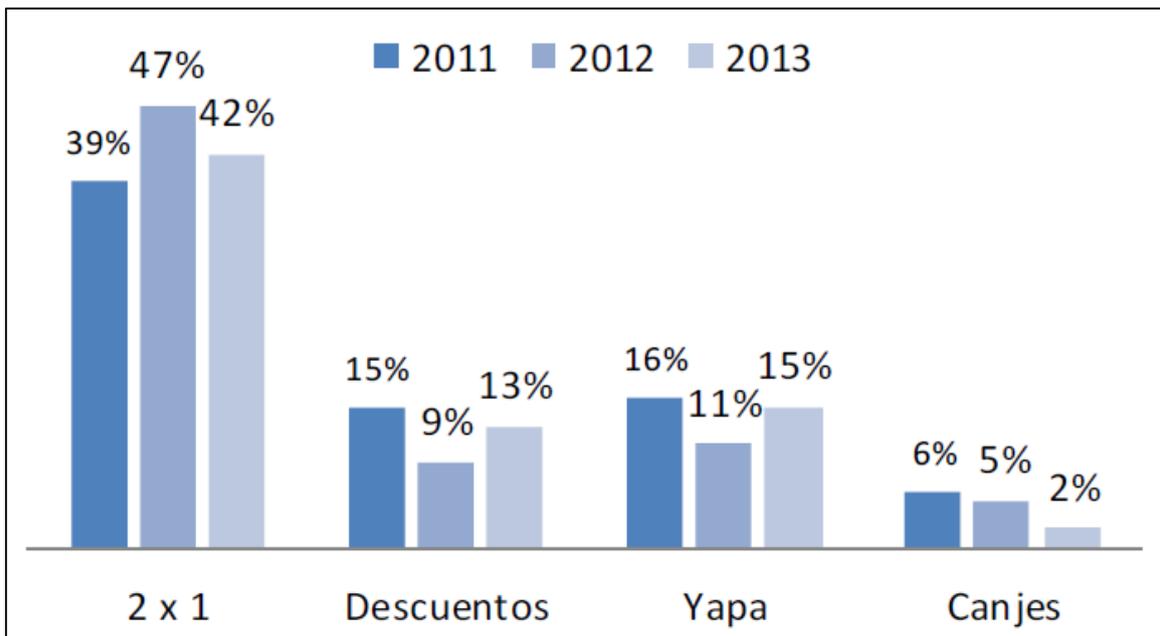


Figura 15. Promoción preferida de amas de casa.

Nota: Extraído de Perfil del ama de casa - IPSOS APOYO.

En la siguiente tabla (ver Tabla 22), realizamos un análisis cuantitativo para verificar el nivel de fuerza negociadora de los clientes, detectando que tienen una presencia alta, se está considerando un número de clientes importantes debido a la cantidad de consumidores que existe en los mercados, el poder de negociación de los clientes es alto porque puedan adquirir sustitutos de los acompañantes de panes como mermelada, quesos, jamones entre otros dentro de los comercios, sin la necesidad de pagar un costo adicional por cambiar de producto, por otro lado le resta poder a los clientes el no poder integrarse hacia atrás, debido a la formula y los requerimientos industriales mínimos para formalizar una industria de consumo masivo.

Tabla 22.

Fuerza negociadora de los clientes.

FUERZA DE PORTER	ASPECTO A ANALIZAR	PUNTUACION	CONCLUSION
PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES	Número de clientes importantes	1	ALTO (3/4)
	Disponibilidad de sustitutos en la industria	1	
	Costo de cambio de cliente	1	
	Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás	0	
	TOTAL	3	

Nota: Elaboración grupal – 2018.

2.2.3. Fuerza negociadora de los proveedores.

Se utilizará para la elaboración de margarina natural, umarí, al estar focalizados en la zona amazónica los proveedores principales, consideramos que el principal centro para Lima, estaría en el Gran Mercado Mayorista ubicado en el distrito de Santa Anita, en este los proveedores pueden garantizar gran parte del año el aprovisionamiento de este tipo de fruto a precios competitivos y buena calidad.

Los insumos para nuestro tipo de producto con pequeñas cantidades de producción en comparación a las grandes empresas, calculamos un poder de negociación alto, por lo que es importante las condiciones de comercialización, evaluación de proveedores secundarios, y obtener mejores precios por volumen de abastecimiento.

En la siguiente tabla (ver Tabla 23), realizamos un análisis cuantitativo para verificar el nivel de fuerza negociadora de los proveedores, detectando que tienen una presencia alta, el número de proveedores importantes es limitado lo que incrementa el poder en negociación de proveedores, al no tener posibles sustitutos para nuestra margarina natural por las propiedades de la pulpa del umarí, se tendría que hacer una inversión en desarrollo para cambiar el proveedor por otro fruto con características similares y que puedan cumplir el proceso de hidrogenado, le resta poder de negociación a los proveedores el no poder integrarse hacia adelante debido a que perderían la dirección de sus negocios que es la comercialización de

frutos, adicionalmente incrementa el poder de los proveedores la calidad de los frutos de umarí en el producto final.

Tabla 23.

Fuerza negociadora de los proveedores.

FUERZA DE PORTER	ASPECTO A ANALIZAR	PUNTUACION	CONCLUSION
PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	Número de proveedores importantes	1	ALTO (4/5)
	Disponibilidad de sustitutos para suministros del proveedor	1	
	Costos de cambio de proveedor	1	
	Amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante	0	
	Contribución de los proveedores a la calidad del producto	1	
	TOTAL	4	

Nota: Elaboración grupal – 2018.

2.2.4. Amenaza de productos sustitutos.

En Lima Metropolitana la oferta de sustitutos de margarina y mantequilla se podría resumir según sea los acompañantes más comunes para panes, galleta o tostada; tales se podrían definir como mermelada de todos sus sabores, el queso, el jamón o el manjar blanco.

Un producto de mediana penetración, es el queso en el mercado de Lima Metropolitana, se convertiría en el sustituto con mayor amenaza; su disponibilidad es tan alta como la margarina y mantequilla, pues se puede encontrar en cualquier centro de distribución (bodegas, panaderías, supermercados, etc.). La mermelada por otro lado significa una menor amenaza con un 32% de hogares que lo consume, debido a que ambos tipos de productos presentan precios relativamente bajos, lo que también los hace atractivos el adquisición que realiza el ama de casa.

Se realiza una demostración del porcentaje en consumo por categorías de sustitutos con respecto a la margarina y mantequilla en la canasta familiar de hogares en Lima Metropolitana (ver Figura 16).

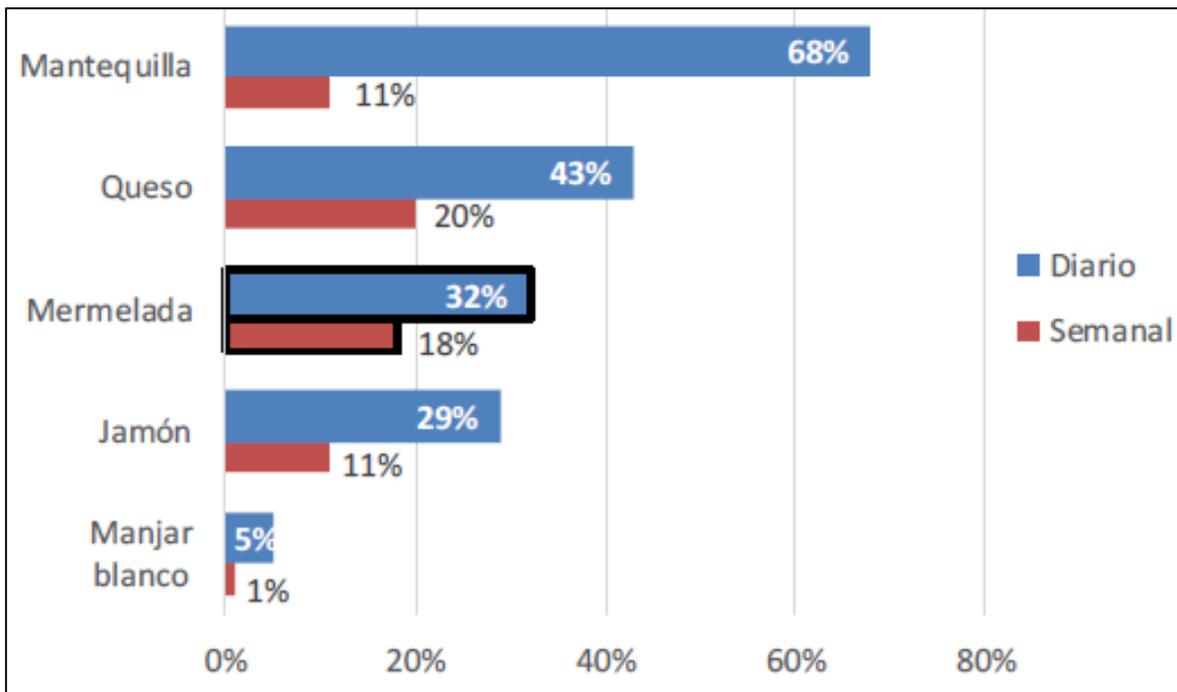


Figura 16. Porcentaje de consumo de margarina y mantequilla con respecto a sus sustitutos en la canasta familiar.

Nota: Extraído de Liderazgo en Productos Comestibles.

Tabla 24.

Amenaza de productos sustitutos.

FUERZA DE PORTER	ASPECTO A ANALIZAR	PUNTUACION	CONCLUSION
AMENAZA DE PRODUCTOS SUTITUTOS	Disponibilidad de sustitutos al alcance del cliente	1	ALTO (4/5)
	Precio de los producto sustitutos	1	
	Grado en que satisface la misma necesidad/ cumple la misma función	1	
	Innovación del producto sustituto respecto al propio	0	
	TOTAL	4	

Nota: Elaboración grupal – 2018.

En la tabla anterior (ver Tabla 24), realizamos un análisis cuantitativo para verificar el nivel de amenaza de productos sustitutos, detectando que tienen una presencia alta, dentro del análisis se establece que hay una disponibilidad en los sustitutos para los acompañante de panes en los

comercios o centros de compra para los cuales el consumidor no tendría que incurrir en costos adicionales para poder adquirirlos, existiendo precios menores y más competitivos para satisfacer la misma necesidad, pero esta amenaza en cuanto precios y cantidad de sustitutos se ven mermadas por la innovación de ellos con respecto al uso de nuestra materia prima y el proceso de producción.

2.2.5. Competidores potenciales barreras de entrada.

Con respecto a la elaboración de margarinas naturales con un grado de calidad, podemos definir como barreras de entrada con mayor intensidad a las condiciones sanitarias de los procesos y los costes de las pruebas para poder desarrollar el nivel de gestión en su producción antes de introducir este tipo de línea de producto.

Han ingresado al mercado nacional en estos últimos años diferentes marcas extranjeras y nacionales los cuales son direccionados a diferentes NSE para poder cubrir sus expectativas los cuales tienen diferentes centros de distribución para ser adquiridas.

HAKUMARI S.A.C. apostará por no elaborar margarina natural de manera artesanal, sino que hará una inversión en maquinaria que sustente niveles de producción elevados, por lo que la inversión en maquinaria y el know how de la puesta en marcha es uno de los principales factores para incrementar las barreras de entrada.

Ya hemos definido que la margarina es un producto de alta penetración en la canasta familiar por lo que hay potencial de crecimiento y más si tiene un origen vegetal y natural lo que refleja que estará en crecimiento todos los años y que existe una posibilidad que nuevos inversionistas aparezcan en la escena debido a lo atractivo del negocio en el mediano plazo.

Tabla 25.

Competidores potenciales barreras de entrada.

FUERZA DE PORTER	ASPECTO A ANALIZAR	PUNTUACION	CONCLUSION
COMPETIDORES POTENCIALES BARRERAS DE ENTRADA	Diferenciación del producto ofrecido en el mercado actual	0	
	Acceso a canales de distribución	1	
	Costos de cambio de los clientes	1	
	Requerimientos de capital para el ingreso a la industria	1	ALTO (4/5)
	Posibilidades de acceso a tecnología de punta	1	
	TOTAL	4	

Nota: Elaboración grupal – 2018. .

En la tabla anterior (ver Tabla 25), realizamos un análisis cuantitativo para verificar el nivel de amenaza de productos sustitutos, detectando que tienen una presencia alta, el acceso a los canales de distribución no representa una barrera de entrada debido al acceso y cumplimiento de las condiciones comerciales de los canales de distribución.

Los costos por cambio de cliente referido al centro donde puedan adquirir estos productos son mínimos debido a que es un producto de consumo masivo, no se requiere de una capital de ingreso a la industria millonaria para la compra de activos y equipos, la posibilidad de tecnología depende de la cantidad de empresas que proveen máquinas para la elaboración de margarinas.

Debido a que existe una gran cantidad de empresas importadoras de maquinaria extranjera, por otro lado el know how en cuanto a la producción y el desarrollo de una formula en el proceso de hidrogenado otorga un carácter diferenciador de umarí.

CAPÍTULO III

PLAN ESTRATEGICO

3.1. Visión y Misión de la empresa.

3.1.1. Misión.

“Somos una empresa que produce y comercializa productos alimenticios, ofreciendo una alternativa de consumo natural, con una elevada calidad y valor nutricional”

3.1.2. Visión.

Para el 2023 ser una empresa de capital peruano que elabora productos alimenticios reconocidos en el mercado nacional mediante una sólida propuesta, comprometida con la sociedad y cuidado del medio ambiente.

3.2. Análisis por factores.

3.2.1. Análisis por factores externos.

En la siguiente tabla (ver tabla 26), se muestra la calificación para realizar el análisis por factores externos el cual es cuantificado (ver tabla 27).

Tabla 26.

Calificación EFE – Valores.

CALIFICACION EFE

- 1 Alta debilidad
- 2 Mediana debilidad
- 3 Mediana fortaleza
- 4 Alta fortaleza

Nota: Elaboración Propia – 2018.

Tabla 27.

Matriz de evaluación EFE.

	FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES	Políticas y lineamientos que apoyan y promueven la formalización de las MYPES.	0.10	3	0.30
	Participación importante de la margarina y mantequilla como componente de la canasta familiar en todos los niveles socioeconómicos.	0.11	4	0.44
	Crecimiento del poder adquisitivo del mercado de Lima Metropolitana.	0.11	4	0.44
	Impulso del desarrollo en agricultura a nivel nacional.	0.09	3	0.27
	Posicionamiento de los productos de origen natural.	0.10	4	0.40
	Aceptación del consumidor a productos de procedencia nacional.	0.04	2	0.08
	Sub total	0.55		1.93
AMENAZAS	Proliferación de sustitutos en la canasta familiar.	0.12	2	0.24
	Precios y ofertas de competidores y sustitutos atractivos para los consumidores.	0.09	2	0.18
	Competencia nacional con mayor trayectoria en el sector y capacidad de inversión.	0.09	2	0.18
	Alteración climatológica por fenómenos ambientales.	0.07	1	0.07

Normas técnicas peruanas para la regulación de productos de consumo masivo.	0.08	2	0.16
Sub total	0.45		0.83
TOTAL	1.00		2.76

Nota: Elaboración Propia – 2018.

3.2.2. Análisis por factores internos.

En la siguiente tabla (ver tabla 28), se muestra la calificación para realizar el análisis por factores internos el cual es cuantificado (ver tabla 29), al obtener una puntuación de 2.57 que es mayor a 2.50 se consideraría una posición interna sólida.

Tabla 28.

Calificación EFI – Valores.

CALIFICACION EFI

- 1 Alta debilidad
- 2 Mediana debilidad
- 3 Mediana fortaleza
- 4 Alta fortaleza

Nota: Elaboración Propia – 2018.

Tabla 29.

Matriz de evaluación EFI.

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Margarina natural, por la presencia de un fruto altamente nutritivo y sostenible.	0.13	4	0.52
Materia prima 100% natural y de procedencia nacional.	0.11	4	0.44
FORTALEZAS Inversión en maquinaria y tecnologías para la elaboración de margarina de alta calidad.	0.11	3	0.33
Personal técnico especializado en la elaboración y control de alimentos.	0.10	3	0.3
Tipo de Presentación de la margarina (envase de vidrio transparente).	0.11	3	0.33

	Sub total	0.56		1.92
	Posicionamiento de la marca en el mercado local.	0.16	1	0.16
	Inversión inicial elevada en promociones y ofertas.	0.07	2	0.14
DEBILIDADES	Costos operativos inicialmente elevados.	0.07	1	0.07
	Sistemas de gestión de calidad de procesos y productivos en vías de implementación.	0.06	2	0.12
	Nave de producción y oficinas alquiladas.	0.08	2	0.16
	Sub total	0.44		0.65
	TOTAL	1		2.57

Nota: Elaboración Propia – 2018.

3.3. Análisis FODA.

En la elaboración del análisis FODA (ver Tabla 28), se registrarán tanto oportunidades y amenazas como factores internos, las cuales se combinarán utilizando ciertas condiciones básicas para desarrollar la matriz FODA, (ver Tabla 30).

Tabla 30.

Estrategias y premisas establecidas

ESTRATEGIA	PREMISA
Estrategias Ofensivas - FO	Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
Estrategias Defensivas - FA	Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas.
Estrategias de Supervivencia - DA	Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas.
Estrategias de Reorientación - DO	Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades.

Nota: Elaboración grupal – 2018.

Tabla 31.

Análisis FODA aplicado a HAKUMARI S.A.C.

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1	Margarina natural innovador, a base de umarí, un fruto altamente nutritivo.	D1 Posicionamiento de la marca en el mercado local.
	F2	Materia prima 100% natural y de procedencia nacional.	D2 Inversión inicial elevada en promociones y ofertas.
	F3	Inversión en maquinaria y tecnologías para la elaboración de margarina de alta calidad.	D3 Costos operativos inicialmente elevados.
	F4	Personal técnico especializado en la elaboración y control de alimentos.	D4 Sistemas de gestión de calidad de procesos y productivos en vías de implementación.
	F5	Tipo de Presentación de la margarina (envase de vidrio transparente).	D5 Nave de producción y oficinas alquiladas.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)		ESTRATEGIAS DE REORIENTACION (DO)
O1	Políticas y lineamientos que apoyan y promueven la formalización de las MYPES.	FO1: Diseñar y difundir una presentación atractiva de la margarina donde se defina los valores nutricionales y carácter natural del umarí (F1,F2,F3,F4,F5,O2,O3,O5,O6).	DO1: Publicitar masivamente UMARI por canales de comunicación modernos (Facebook, WhatsApp, Instagram, Página web y aplicación) (D1,D2,D4,O2,O3,O5).
O2	Participación importante de la margarina y mantequilla como componente de la canasta familiar en todos los niveles socioeconómicos.	FO2: Desarrollar alianzas estratégicas con programas nacionales vinculados a la alimentación de niños, adolescentes y adultos, basados en las propiedades nutricionales de la margarina (F1,F2,F3,F5,O1,O7).	DO2: Elaborar promociones y ofertas estacionales y no estacionales por cada año (D1,D2,O1,O2,O4,O5).
O3	Crecimiento del poder adquisitivo del mercado de Lima Metropolitana.	FO3: Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores de equipos y tecnologías para	DO3: Establecer parámetros de control HACCP en el proceso productivo (D1,D2,D3,O2,O4).
O4	Impulso del desarrollo en la agricultura nacional.		

O5	Posicionamiento de los productos de origen natural	desarrollar la capacidad técnica del personal (F1,F3,O1).
O6	Aceptación del consumidor de productos de procedencia nacional.	

	AMENAZAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA)	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DA)
A1	Proliferación de sustitutos en la canasta familiar.		
A2	Precios y ofertas de competidores y sustitutos atractivos para los consumidores.	FA1: Diseñar una escala de precios y promociones según volumen de pedidos para posicionarnos en el mercado local (F1,F2,F3,F4,F5,A1,A3,A4).	DA1: Fortalecer los procesos productivos y administrativos de la empresa (D3,A1,A3).
A3	Competencia nacional con mayor trayectoria en el sector y capacidad de inversión.	FA2: Desarrollar un constante seguimiento a la procedencia de materia prima mediante auditorías a proveedores, para que estos mantengan un grado de calidad elevado (F1,F2,F5,A3,A4).	DO2: Potenciar la reutilización de los insumos y recursos a lo largo de la cadena productiva (D2,D3,D4,A1,A3,A4).
A4	Contrabando y adulteración de productos.	FA3: Desarrollar líneas exclusivas para segmento de edades (kids) (F1,F2,A3).	DA3: Generar economías de escala a través del incremento de tecnologías en la fabricación de margarina natural (D1,D2,D3,A1,A3).
A5	Normas técnicas peruanas para la regulación de productos de consumo masivo.		

Nota: Elaboración grupal – 2018.

3.4. Objetivos.

HAKUMARI S.A.C. establece el listado de objetivos durante el horizonte del proyecto (ver Tabla 32).

Tabla 32.

Objetivos HAKUMARI S S.A.C.

OBJETIVO PRINCIPAL

OPERATIVO

Lograr una participación de mercado en 4% de consumidores en Lima Metropolitana en el sector B el 2019.

Incrementar Las ventas en nuestros canales de distribución en 100% para el año 2020.

TACTICO

Desarrollar un presupuesto y plan comercial para dar a conocer los beneficios del umarí como margarina natural.

Lograr una recuperación de la inversión en el segundo año, considerando el año 1 el 2019.

ESTRATEGICO

Incrementar gradualmente las ventas para obtener rentabilidad a beneficio de la empresa.

Nota: Elaboración grupal – 2018.

CAPÍTULO IV

INVESTIGACION DE MERCADO

4.1. Investigación de mercado.

Como pilar en toda investigación para poder lanzar un producto novedoso al mercado, la investigación de mercado es fundamental debido a que nos permitirá identificar y cuantificar la proporción de consumidores al que se está orientando el producto, dentro de puntos específicos por zonas dentro de un mercado limitado, por lo que inicialmente se requiere definir el perfil del consumidor y la comprensión de necesidades que se va a satisfacer, sus preferencias y gustos. Se muestra los objetivos de la investigación de mercado (ver Tabla 33).

Tabla 33.

Objetivos de la investigación de mercado.

OBJETIVO	
PRINCIPAL	PERIODO
Determinar y cuantificar el mercado objetivo de HAKUMARI S.A.C.	2019 – 2023
ESPECIFICOS	
Determinar el perfil del consumidor	2019 – 2023
Determinar y cuantificar el mercado potencial de HAKUMARI S.A.C.	2019 – 2023
Determinar y cuantificar el mercado disponible de HAKUMARI S.A.C.	2019 – 2023
Determinar y cuantificar el mercado efectivo de HAKUMARI S.A.C.	2019 – 2023
Evaluar el comportamiento de compra del mercado objetivo.	
Determinar los probables canales de distribución.	

Nota: Elaboración grupal – 2018.

4.1.1. Criterios de segmentación.

Estableceremos ciertos criterios de segmentación para poder orientar nuestro producto hacia un target en específico considerando que vamos a tener unos esfuerzos económicos para inversión en marketing y publicidad limitados.

4.1.1.1. Segmentación Geográfica.

Se tomará como el análisis realizado en la siguiente tabla (ver Tabla 34), en el que se demuestra que existe un 35.1% de presencia de los ciudadanos de Lima con respecto al Perú.

Tabla 34.

Análisis de Segmentación Geográfica.

ITEM	DEPARTAMENTO	TOTAL	
		MILES	%
1	Lima	11,181.7	35.1
2	La Libertad	1,905.3	6.1
3	Piura	1,873.0	5.9
4	Cajamarca	1,537.2	4.8
5	Puno	1,442.9	4.5

Nota: CPI – Elaboración propia -2017.

Si queremos actualizar la población se utilizará la siguiente fórmula:

$$PA = PB * (1 + TC)^n$$

Dónde:

PA: Población a actualizar 2018

PB: Población básica.

TC: Tasa de crecimiento de INEI.

n: Número de años.

Obteniendo un total de 10'190,922 de habitantes para Lima Metropolitana.



Figura 17. Lima y su ubicación.

Nota: Extraído de repositorio Elcomercio.pe.

APEIM distribuye las zonas de Lima Metropolitana en diez en función de la proximidad de localización (ver Tabla 35).

Tabla 35.

Zonas de A.P.E.I.M.

ZONAS

Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres)
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)
Zona 4 (Cercado de Lima, Rímac, Breña, La Victoria)
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Santa Anita, San Luis, El Agustino)
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Pachacamac)
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Ventanilla)
Otros

Nota: APEIM.

4.1.1.2. Segmentación Demográfica.

Dividiremos en dos puntos el primero está relacionado al género y el segundo relacionado al rango de edades

a. Género.

Bajo esta variable de segmentación, se optará por ambos géneros en el consumo (ver Tabla 36), se verifica una dependencia equitativa entre ambos géneros.

Tabla 36.

Segmentación Demográfica – Género.

ITEM	DEPARTAMENTO	HOMBRES		MUJERES	
		MILES	%	MILES	%
1	Lima	5,451.8	35.1	5,729.9	36
2	La Libertad	1,905.3	6.1	955.0	6
3	Piura	1,873.0	5.9	932.8	5.9
4	Cajamarca	1,537.2	4.8	762.7	4.8
5	Puno	1,442.9	4.5	719.1	4.5

Nota: CPI – Elaboración propia – 2018.

b. Edad.

Como variable inicialmente se piensa dedicar esfuerzos en involucrar a los rangos de edades para una población económicamente activa; con edad mayor a 18 años como límite inferior y como límite superior los 59 años, determinando así a nuestros consumidores con poder adquisitivo.

4.1.1.3. Segmentación Socioeconómica.

Considerando el índice de penetración de la margarina y mantequilla (ver Tabla 37).

Tabla 37.

Penetración de margarina y mantequilla por Nivel Socioeconómico.

PRODUCTO	NIVEL SOCIECONOMICO (%)				
	A	B	C	D	E
Margarina - Mantequilla	73	85	78	71	90

Nota: Extraído de Liderazgo de productos comestibles 2017.

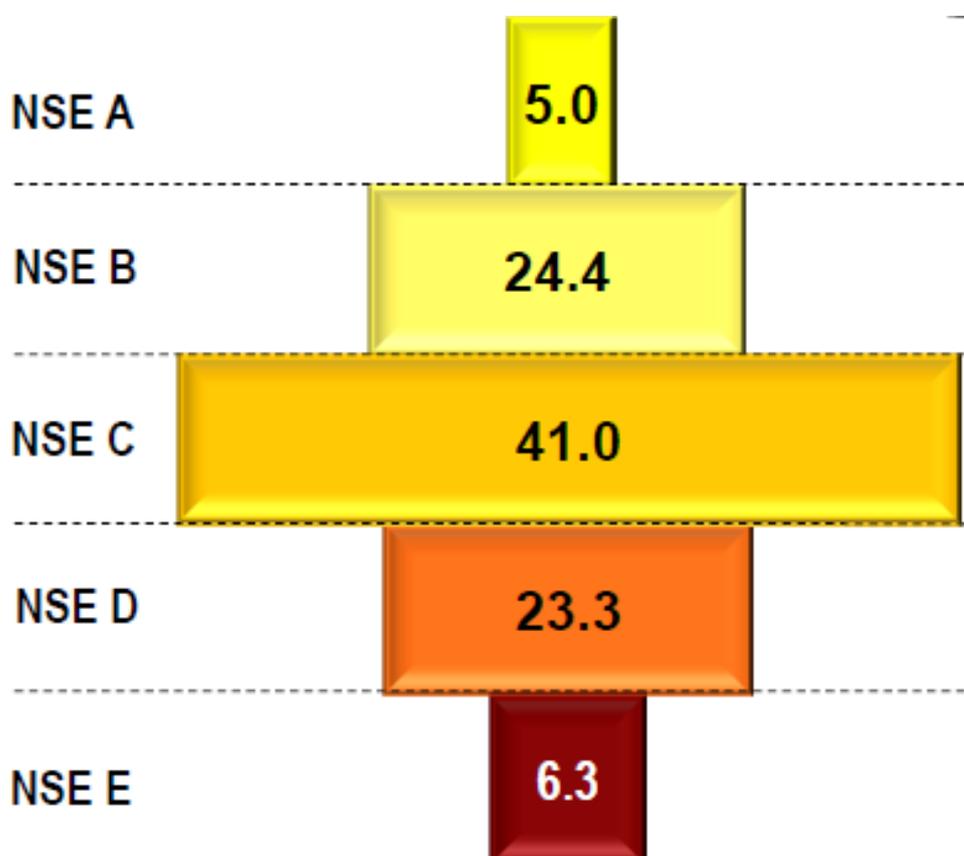


Figura 18. Distribución según N.S.E. 2017.

Nota: Extraído de A.P.E.I.M.

Tabla 38.

Distribución de las Zonas de A.P.E.I.M. y sus N.S.E.

ZONAS	NIVEL SOCIECONOMICO				
	A	B	C	D	E
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	0	13.6	46.4	30.7	9.3
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres)	2.5	28.3	49.8	18.9	0.5
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	1.2	16.1	43.5	31.5	7.7
Zona 4 (Cercado de Lima, Rímac, Breña, La Victoria)	2.8	31	43.6	20.1	2.5
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Santa Anita, San Luis, El Agustino).	1	17	47.3	27.3	7.4
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	14.9	59.3	19.8	5.9	0.1
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	34.9	46	11.4	6.2	1.5
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	2.7	31.3	42.3	19.1	4.6
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Pachacamac)	0	10.4	48.4	30.4	10.8
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Ventanilla)	1.6	21.5	45.6	22	9.3
Otros	0	10.3	32.3	37.9	19.5

Nota: Extraído APEIM – Elaboración grupal 2018.

La elección de los niveles socioeconómicos es basada de acuerdo a la consideración que un NSE B, eligiéndose las zonas 2, 3 y 7, por presentar la mayor frecuencia acumulada respecto a todas las zonas de Lima Metropolitana utilizando los criterios de segmentación demográfica y socioeconómica.

4.1.2. Marco muestral.

4.1.2.1. Universo.

Se realizan los cálculos para la elección de las zonas con una mayor representación respecto al consumidor de género masculino y femenino, de rango de edades de 18 años a 59 años (ver Tabla 39).

Tabla 39.

Aplicación de criterios de segmentación.

ZONAS	DISTRITOS	NSE	H-M	H-M	H-M	H-M	POBLACION	MUESTRA
		B	18-29	30-44	45-59	18-59	2018	
2	San Martín de Porres	0.28	0.23	0.23	0.15	0.60	743,969	127,028
2	Los Olivos	0.28	0.24	0.22	0.14	0.61	391,987	67,787
2	Independencia	0.28	0.22	0.24	0.12	0.59	225,612	37,418
3	San Juan de Lurigancho	0.16	0.25	0.22	0.13	0.60	1,156,060	111,914
7	Santiago de Surco	0.46	0.20	0.24	0.17	0.61	366,897	102,912
7	La Molina	0.46	0.21	0.23	0.18	0.62	184,971	52,700
7	San Borja	0.46	0.20	0.23	0.18	0.61	117,166	32,609
7	Miraflores	0.46	0.18	0.23	0.20	0.61	85,885	24,046
7	San Isidro	0.46	0.17	0.22	0.20	0.59	56,856	15,424
							UNIVERSO	571,839

Nota: Elaboración propia.

4.1.2.2. Perfil del consumidor.

Se realiza un esquema con el fin de determinar cuál será la ficha técnica del consumidor en todas sus variables.

Tabla 40.

Ficha técnica del consumidor HAKUMARI S.A.C.

CRITERIOS	DETALLE
GEOGRAFICO	Habitantes de Lima Metropolitana
	Residentes de los distritos San Martín de Porres, Los Olivos, Independencia, San Juan de Lurigancho, Santiago de Surco, La Molina, San Borja, Miraflores, San Isidro
GENERO	Femenino - Masculino
EDAD	18 a 59 años

Nota: Elaboración grupal 2018.

4.1.3. Entrevistas a expertos.

4.1.3.1. Entrevista a Roberto Ochoa García.

Organización: Supermercados Peruano S.A.

Puesto: Sub Gerente de Logística

¿Podría darnos una apreciación de cómo en los últimos cinco años se ha venido comportado las venta de mantequillas o margarinas? ¿Cuáles son los promedios de volúmenes, preferencias de los consumidores y su valoración del producto?

Con respecto al mercado para las mantequillas y margarinas en todas las tiendas de SUPERMERCADOS PERUANOS S.A. ¿Está principalmente dominado por marcas de nivel masivo como LAIVE y GLORIA?

Los volúmenes de venta de las tiendas son de 20 toneladas aproximadamente al mes, de los cuales tenemos un 40% de dominados por la marca GLORIA y LAIVE, existe otro porcentaje para el consumo de otras margarinas que tienen un incremento de valor energético de vitaminas.

¿Se comercializa algún tipo de mantequilla o margarina con sabores diferente a los tradicionales?

El entrevistado confirma que existe del tipo combinación de queso, margarina FILADELPHIA con sabor a queso crema, y los porcentajes de venta de mantequilla tradicional está entre 5% a 10%.

HAKUMARI es una empresa que fabrica margarina natural, como novedosa alternativa de acompañante de pan que ofrece a sus clientes un producto libre de grasas saturadas con elevado valor nutritivo, mediante la marca UMARI, que va ser una margarina elaborada en base a la elaboración de aceite de umarí, en función de la experiencia para el posicionamiento de productos nuevos, cuáles serían sus apreciaciones sobre UMARI?

El entrevistado indica que en SUPERMERCADOS PERUANOS S.A. existe una predominancia por innovar sobre las oportunidades generadas por productos que estarían aptos para ponerlos en el mercado.

Para la inserción de productos nuevos, tal como es el caso de UMARI se presenta la estimación de la demanda proyectada potencial, para contactar una junta adicional con el gerente de productos lácteos, el que solicitará una presentación:

1. Plan del mercado potencial.
2. Segmentos a los que se dirigiría el producto
3. Potencialidad de consumo (bajo, medio o alto consumo o rotación en la SUPERMERCADOS PERUANOS S.A.).
4. Plan comercial (etapa 1: condición de venta, etapa 2: comisión del canal, etapa 3: plan de merchandising por tienda a la cual estaría destacado el producto según su ubicación).

¿Cuál es el volumen necesario para ser proveedor de un producto nuevo?

El entrevistado indica que el volumen va a estar determinado por a que segmento se atenderá entre las posibilidades de A, B o C, con un rango que se incrementa por segmento citando un ejemplo que para el A fluctúa entre 100 a 200 kilogramos por mes.

¿Requisitos para acceder a SUPERMERCADOS PERUANOS S.A. y posibles barreras en el ingreso?

El entrevistado indica que antes de iniciar se evalúa si su producto es innovador y si hay condiciones de exclusividad, le dará prioridad a la empresa, entre las barreras de entrada están la carta de presentación, la estructura en la degustación de los productos y la visita técnica que realiza el gerente de lácteos a su planta de procesamiento para poder ser homologados, en ese momento recién se pasaría a la etapa de negociación para definir las comisiones sobre el producto.

¿Cuál es la condición más difícil para mantenerse como proveedor?

El entrevistado indica que la condición más importante es garantizar el nivel de servicio atendiendo a los requerimientos de SUPERMERCADOS PERUANOS S.A. en los volúmenes requeridos y garantizar la calidad del producto.

¿Con respecto a la margarina de umarí, cuál sería su evaluación previa?

El entrevistado indica que UMARI como producto parece innovador puesto que no está hecho con los insumos convencionales de las margarinas, considera que podría pasar los primeros filtros comerciales pero el hecho estaría definido en la visita técnica para el cumplimiento de los requisitos técnicos y sanitarios de los procesos productivos.

¿Qué tipo de recomendaciones nos brindaría?

El entrevistado indica que para que el producto tenga un buen impacto no solo se base en las características propias del producto, sino que también sea comercializado a un precio competitivo para que este pueda ingresar al sector de mantequillas y margarinas que existen actualmente, el impacto sobre el consumidor también es importante si está a un precio que el consumidor lo valore no habría dudas que tendría éxito.

4.1.3.2. Entrevista a Jaime Dueñas.

Empresa: Minorista, dueño de bodega

Stakeholder: Canal de distribución

OBJETIVO

Realizar una referencia de la comercialización de la margarina UMARI en los minoristas, entender cuáles son las condiciones comerciales con este tipo de canal y conocimiento acerca de la comercialización de las margarinas.

CONCLUSIONES DE LA ENTREVISTA.

- Gloria y Laive en todos los tipos de presentación, dominan el mercado.
- Las ventas de margarinas o mantequillas, no son estacionales, generalmente se venden en todas las épocas del año, en verano disminuye la rotación y por ende las ventas.
- Respecto a las condiciones comerciales aseguran que se podrían negociar solo un plazo de 60 días en pago diferido.
- Para margarinas y similares el consumo semanal por un peso aproximado entre 100 a 150 g. está entre 120 a 150 unidades.
- En la actualidad, existen varias marcas de margarinas y mantequillas, recomienda validar la aceptación previamente antes de lanzarse al mercado y hacer algunos eventos en los que sus clientes puedan degustar la margarina para que tenga una mejor penetración en el lanzamiento.
- Al indicarle el precio de venta refirió que debería direccionarse a NSE B y C, ya que ellos si estarían dispuestos a pagar.
- Nos dio un estimado del precio por la presentación indicando que en promedio se debería referir a 6 soles al consumidor.

4.1.3.3. Entrevista a Ing. Eliana Valdivia.

Empresa: San Fernando - Laboratorio

Cargo: Jefe de Laboratorio Físicoquímico

Rol para Proyecto: Especialista en procesos de análisis

Conclusiones:

- La entrevistada refiere que hasta el momento no se ha producido margarina de este tipo, sino bajo la síntesis de diferentes aceites vegetales para poder obtener margarinas.
- La entrevistada indica que para poder aplicar procesos y añadirle valor a los productos finales, los cuales están relacionados con el nivel de grasas que a diferencias de las mantequillas tienen una probabilidad de exceso en grasas saturadas e insaturadas.
- La especialista refiere que un envase contenedor de vidrio es ideal para un producto alimenticio debido a que mostraría el buen estado del contenido interno.
- Con respecto a la materia prima; la pulpa de umarí, no se podría elaborar directamente, tendría que pasar un proceso para la transformación en un aceite, la cual se verificará dentro del Laboratorio.
- La margarina natural se caracteriza por su contenido sin grasas trans a diferencia de las margarinas hidrogenadas, haciendo de esta una Nota natural y nutritiva ideal para el consumidor.
- Con respecto a la estabilidad y tiempo de vida del producto, infiere que ciertas condiciones como de manejo de ciertos conservantes para poder garantizar un tiempo de vida, para el caso de UMARI, es recomendable el 0,001% de sorbato de potasio en su contenido.

4.1.4. Focus Group.

Se han concertado dos focus Group en diferentes fechas para validar las características de nuestro producto y poder recoger apreciación a primera mano de nuestro proyecto.

Focus Group 1.

Listado de participantes:

- Perez Pilar, Elvis DNI: 45683285
- Armas Patiño, Betina DNI: 45144002
- Achina Agüero, Alvaro DNI: 43130818
- Alfaro Quintanilla, Jhon DNI: 42102368
- Camino Loli, José DNI: 316712562
- Cuadros Morales, Christian DNI: 70123309
- Caverro Flores, Nataly DNI: 70144258
- Notas Velásquez, Orestes DNI: 41553897

CONCLUSIONES

- La mayoría tiene preferencia por DORINA y GLORIA como los productos tops.
- La gran mayoría por el sabor y el gusto no prefieren ASTRA.
- Les importa que sea nacional, sugieren que no se limite a tiendas veganas, desean encontrarlo en todos lugares.
- La mayoría de los entrevistados lo compra en bodegas o supermercados o tiendas, en ferias cuando hay.
- Les gustó el sabor, las desventajas es que no tiene una textura uniforme.
- Tienen afinidad por la compra de 250 gramos en envases y de 100 gramos.
- Comentan que tienen presupuestado entre S/.4.00 a S/.9.00 semanales.

- La calidad, es percibida como importante, y con respecto al precio por ser natural pagarían más.
- El Focus Group asocian lo natural con salud.
- No tenían conocimiento del proceso de Hidrogenado han escuchado, lo han escuchado pero prefieren términos como enriquecido.
- Prefieren la calidad sobre el precio.
- Consideran que la característica principal, la presentación todo entra por los ojos, pero tiene que ser comprobado a nivel del consumo, lo podrían comprar pero depende como se desempeñe en su consumo.
- Promedio de consumo variable por cada integrante del focus.
- Altamente valorado los productos naturales, más saludables no tiene efectos secundarios, producto oriundo del Perú.
- En líneas generales UMARI, ha sido de agrado del público, con galleta o tostada.
- Productos naturales no tienen sabor, al estar enriquecido con el sachá inchi.
- Todos los días consumen mantequilla.

Focus Group 2

Listado de participantes:

- Zárate Demarini, Brandon DNI: 45683285
- Castañeda Huaneire, Anne DNI: 45144002
- Achina Agüero, Alvaro DNI: 43130818
- Alfaro Quintanilla, Jhon DNI: 42102368

- Camino Loli, José DNI: 316712562
- Cuadros Morales, Christian DNI: 70123309
- Cavero Flores, Nataly DNI: 70144258
- Zastizabal Atoche, Erika DNI: 41553897

CONCLUSIONES.

- A nivel producto, los participantes degustaron con tostadas comentando que el sabor era agradable, notaron que la diferencia en su composición no estaba completamente sólida.
- Se realizó el cambio de etiquetas porque no era del agrado del consumidor.
- Acerca del consumo de margarinas, preferían GLORIA y LAIVE, consumían más a nivel volumen 150 gr.
- Con respecto a los canales de compra, preferían bodegas, supermercados, y les gustaría que el producto esté presente en ferias.
- Les gustaría estar enterados del producto mediante las redes sociales, o tener una página web.
- El rango de precios para los productos como acompañantes de pan estaría entre S/.5.00 y S/.10.00.



Figura 19. Focus Group 1.

Nota: Elaboración grupal.



Figura 20. Focus Group 2.

Nota: Elaboración grupal.

4.1.5. Encuestas.

Para recopilar información acerca de nuestro producto, utilizando la herramienta google drive documents para validar y gestionar la información, con respecto a nuestro marco muestral.

Dirección:

<https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/FMfcgxvzKbRJHWTMkwrfwxSqVztrcHXL>



Figura 21. Encuesta – Modelo Google Forms.

Nota: Elaboración grupal.

4.1.5.1. Pregunta Nro. 5 de la encuesta UMARI.

Pregunta Nro. 5: ¿Cuál es su acompañante más común para el pan?, puede marcar más de una

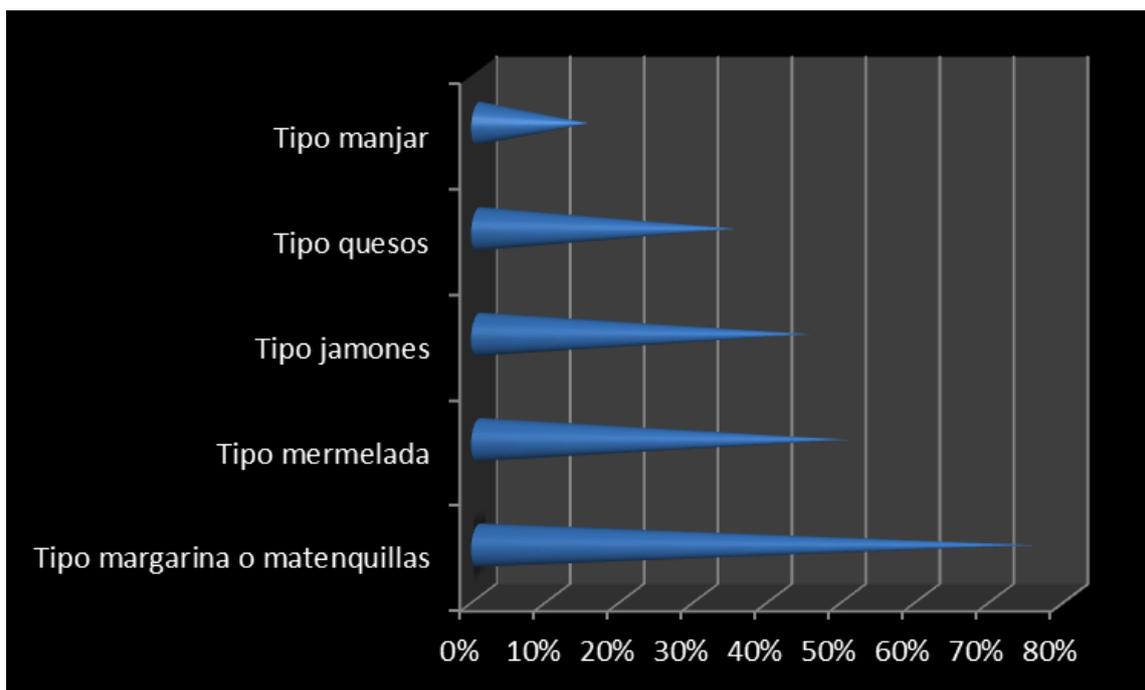


Figura 22. Distribución de resultados p5.

Nota: Elaboración grupal.

Tabla 41.

Resultados de la encuesta - p5.

RESPUESTAS	CANTIDAD	%
Tipo margarina o mantequillas	286	75%
Tipo mermelada	190	50%
Tipo jamones	171	45%
Tipo quesos	133	35%
Tipo manjar	57	15%

Nota: Elaboración propia.

Con esta pregunta de respuesta múltiple se quiere validar el grado en el que las margarinas o mantequillas tienen preferencias sobre la canasta familiar común de los encuestados, validando esta información, este tipo estaría presente dentro de la mayoría de las dietas de los encuestados.

4.1.5.2. Pregunta Nro. 6 de la encuesta UMARI.

Pregunta Nro. 6: ¿Estaría interesado por productos de carácter natural?

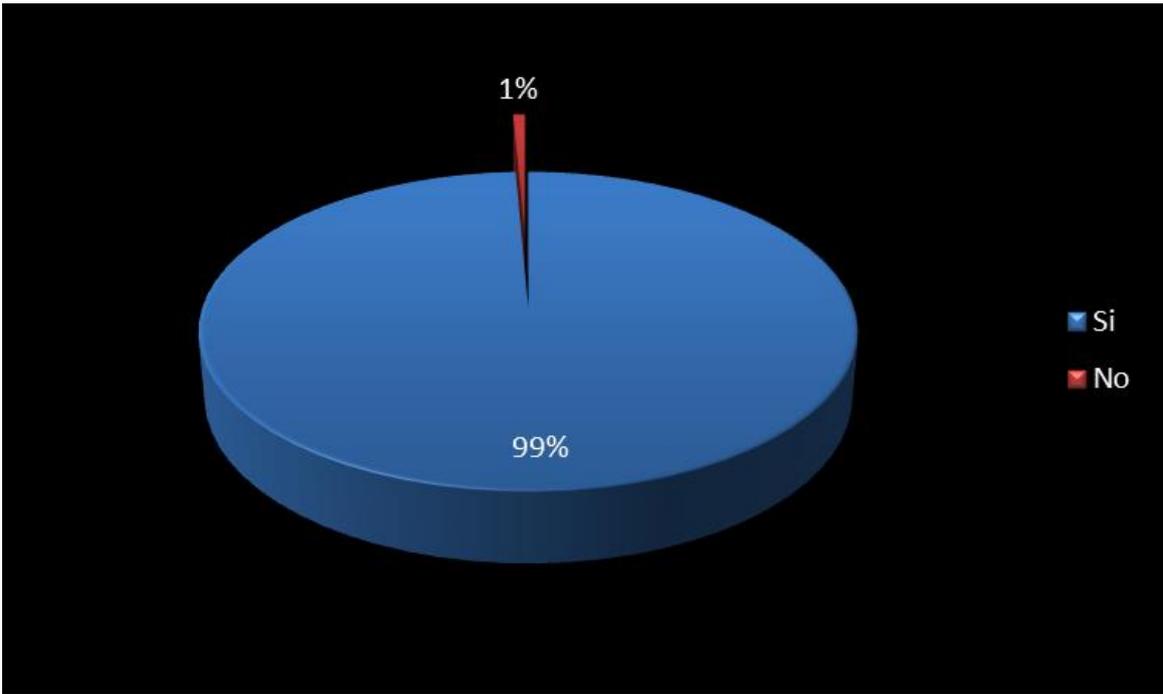


Figura 23. Distribución de resultados p6.

Nota: Elaboración grupal.

Tabla 42.

Resultados de la encuesta - p6.

RESPUESTAS	CANTIDAD	%
Si	284	99%
No	2	1%
TOTAL	286	100%

Nota: Elaboración propia.

Estas respuestas nos van a determinar el mercado disponible, en el cual el consumidor asocia el consumo de productos naturales como beneficioso o diferenciados con respecto a los convencionales.

4.1.5.3. Pregunta Nro. 7 de la encuesta UMARI.

Pregunta Nro. 7: ¿Con qué frecuencia consume productos tipo margarina o mantequilla?

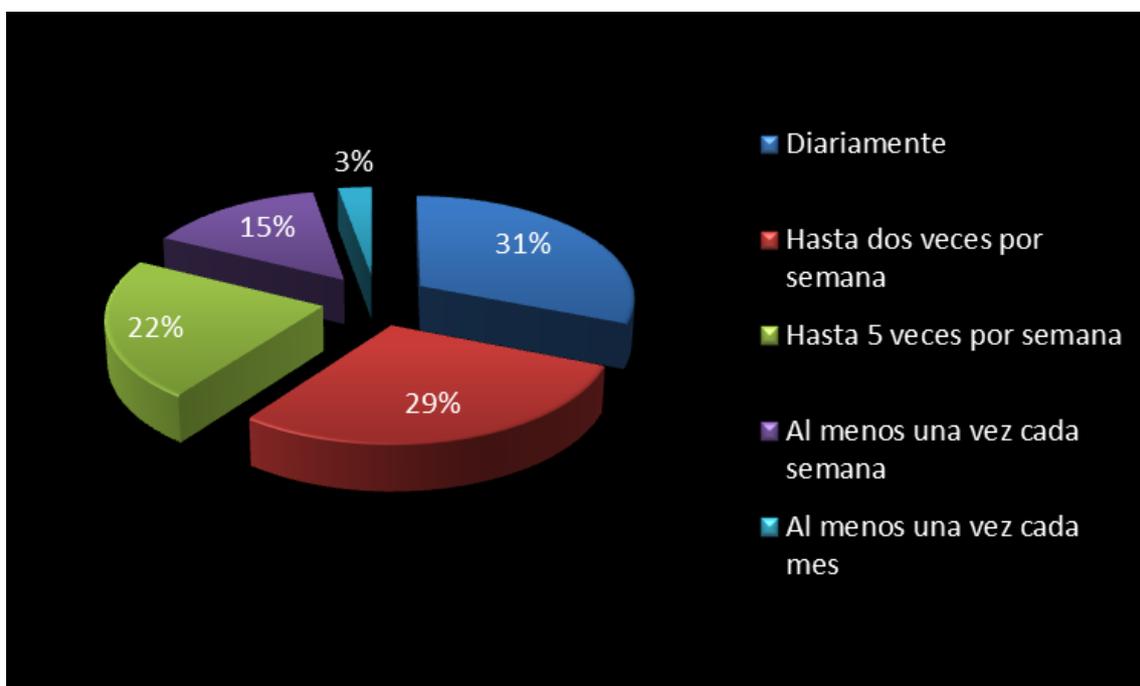


Figura 24. Distribución de resultados p7.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 43.

Resultados de la encuesta - p7.

RESPUESTAS	CANTIDAD	%
Diariamente	88	31%
Hasta dos veces por semana	83	29%
Hasta 5 veces por semana	63	22%
Al menos una vez cada semana	42	15%
Al menos una vez cada mes	8	3%
TOTAL	284	100%

Nota: Elaboración propia.

Con las respuestas obtenemos que exista un consumo diario de las margarinas y mantequillas con más del 31%, con una alta incidencia sobre el consumo, dado que puede formar parte de la merienda en cualquier etapa del día del consumidor.

4.1.5.4. Pregunta Nro. 8 de la encuesta UMARI.

Pregunta Nro. 8: ¿Cuáles son las marcas de margarinas o mantequilla que generalmente consume?

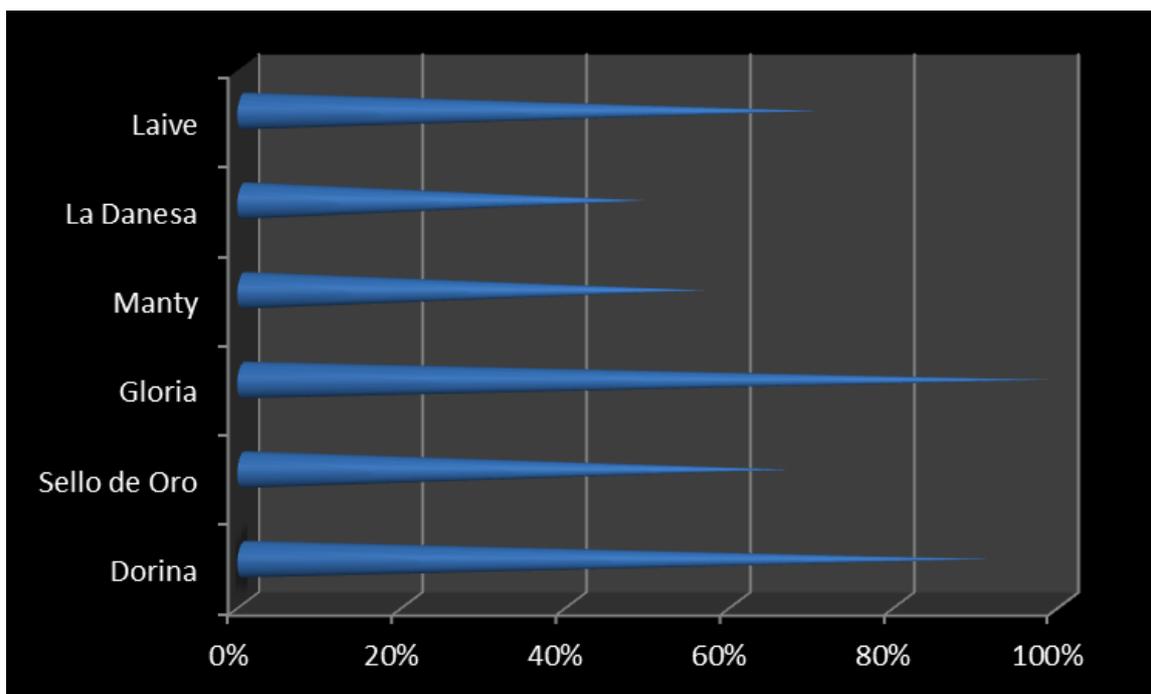


Figura 25. Distribución de resultados p8.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 44.

Resultados de la encuesta - p8.

RESPUESTAS	CANTIDAD	%
Dorina	260	92%
Sello de Oro	190	67%
Gloria	280	99%
Manty	160	56%
La Danesa	140	49%
Laive	200	70%

Nota: Elaboración propia.

En el análisis cuantitativo, se desea determinar cuáles son las marcas con mayor presencia dentro de los encuestados, con una presencia de la marca GLORIA, en el 99% de los consumidores y DORINA con 92%

de presencia dentro de esta, considerando que las demás marcas han sido consumidos por más del 50% de los encuestados.

4.1.5.5. Pregunta Nro. 9 de la encuesta UMARI.

Pregunta Nro. 9: Según lo degustado ¿Cómo catalogaría a UMARI?

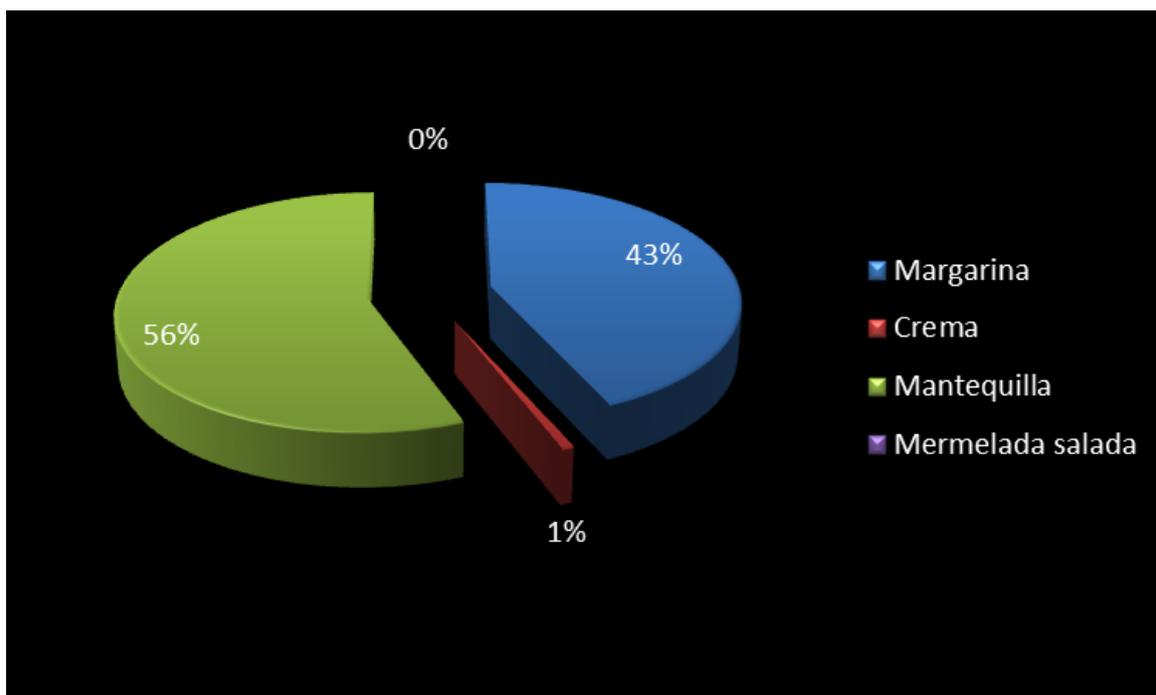


Figura 26. Distribución de resultados p9.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 45.

Resultados de la encuesta - p9.

RESPUESTAS	CANTIDAD	%
Margarina	123	43%
Crema	2	1%
Mantequilla	159	56%
Mermelada salada	0	0%
TOTAL	284	100%

Nota: Elaboración propia.

En las encuestas, se realizó una degustación para definir la características del producto y a que lo estaría asociando el encuestado,

entre las opciones y ya con un producto determinado, los encuestados optaron por reconocer el producto como una mantequilla con un 56%, mientras que la margarina fue valorada por 43%, esto se podría definir por el desconocimiento sobre las características de los productos.

4.1.5.6. Pregunta Nro. 10 de la encuesta UMARI.

Pregunta Nro. 10: UMARI es una margarina natural contenida en 100 gramos, en base a los aceites extraídos de la pulpa de umarí; un fruto de la selva peruana, que para su elaboración no utiliza el proceso de hidrogenado eliminando las grasas dañinas para la salud (grasas trans) de las margarinas convencionales ¿Estaría dispuesto a consumirla?

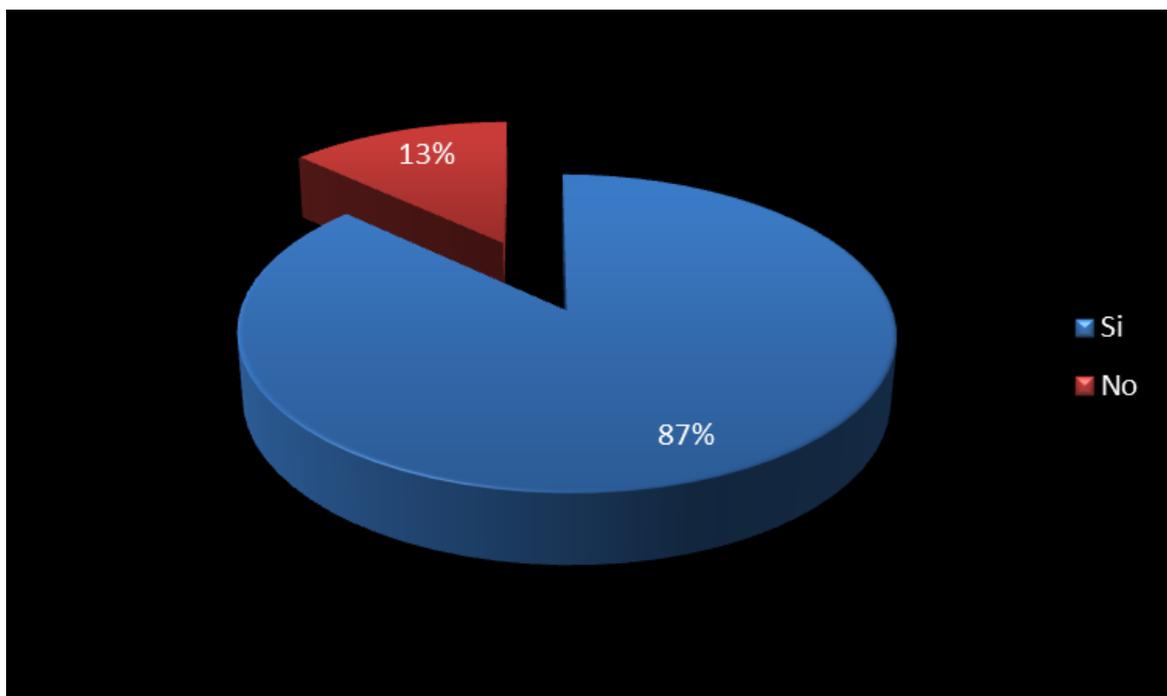


Figura 27. Distribución de resultados p10.

Nota: Elaboración grupal.

Tabla 46.

Resultados de la encuesta - p10.

RESPUESTAS	CANTIDAD	%
Si	246	87%
No	37	13%
TOTAL	283	100%

Nota: Elaboración grupal.

Con estas respuestas se quiere calcular el mercado efectivo, una vez realizada que el encuestado ya degustó y realizó un juicio decidió en un 87% que si estaría dispuesto a comprar el producto,

4.1.5.7. Pregunta Nro. 11 de la encuesta UMARI.

Pregunta Nro. 11: ¿Qué opinión le merece la margarina UMARI?, donde 1 es muy malo y 10 es muy bueno?

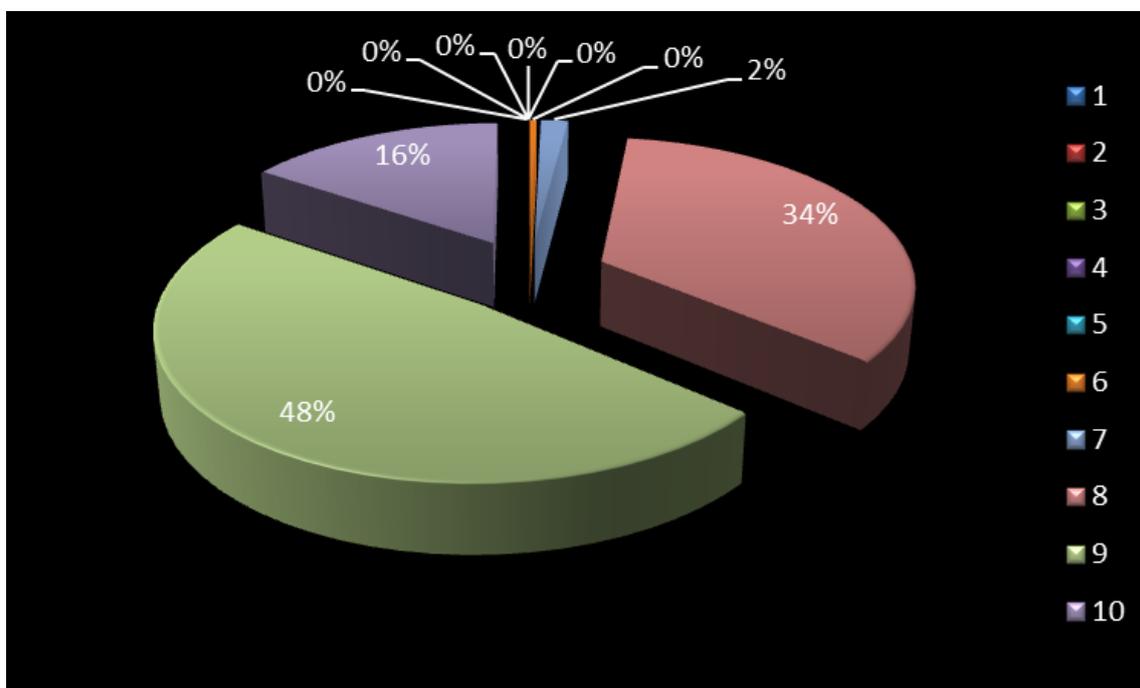


Figura 28. Distribución de resultados p11.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 47.

Resultados de la encuesta - p11.

RESPUESTAS	CANTIDAD	%
1	-	0%
2	-	0%
3	-	0%
4	-	0%
5	-	0%
6	1	0%
7	4	2%
8	84	34%
9	119	48%
10	38	15%
TOTAL	246	100%

Nota: Elaboración propia.

Con esta pregunta se desea valorar la consistencia a nivel producto, se puede apreciar que existe una alta incidencia de una apreciación positiva (mayor a 8), con una presencia de 48% sobre la aceptación del producto.

4.1.5.8. Pregunta Nro. 12 de la encuesta UMARI.

Pregunta Nro. 12: ¿Cuánto cree usted que cuesta este producto?

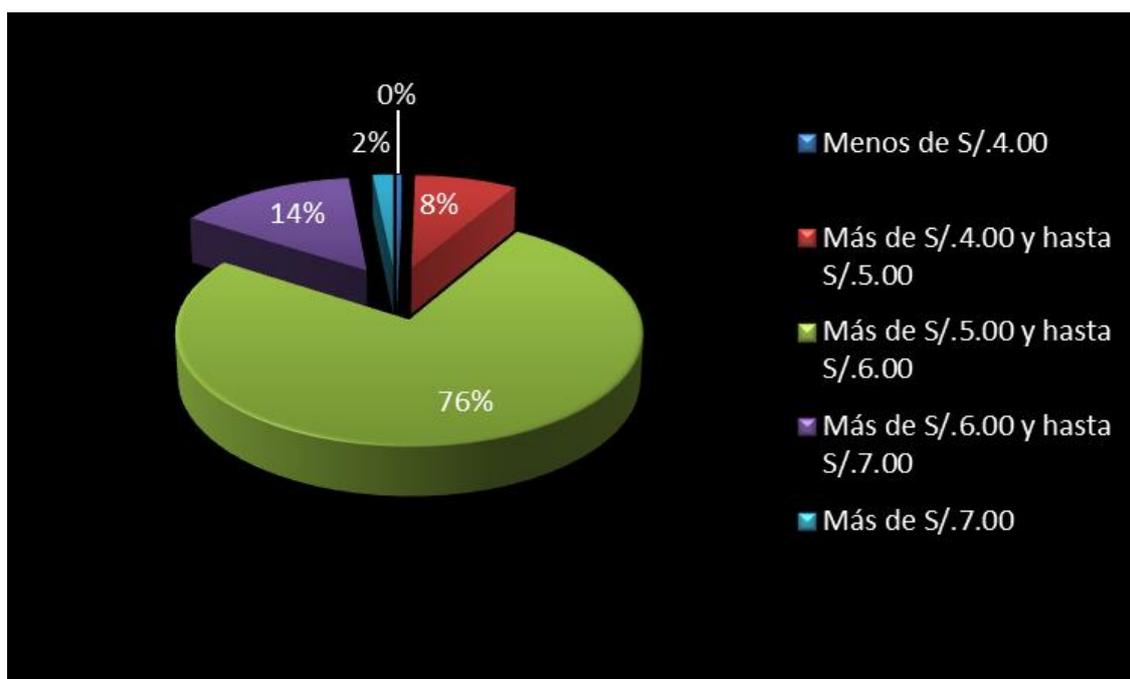


Figura 29. Distribución de resultados p12.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 48.

Resultados de la encuesta - p12.

RESPUESTAS	CANTIDAD	%
Menos de S/.4.00	1	0%
Más de S/.4.00 y hasta S/.5.00	20	8%
Más de S/.5.00 y hasta S/.6.00	185	76%
Más de S/.6.00 y hasta S/.7.00	35	14%
Más de S/.7.00	4	2%
TOTAL	245	100%

Nota: Elaboración propia.

Ya con una valoración real sin compromiso, los encuestados, valoran el precio al cual estarían dispuesto a pagar por el productos, considerando su capacidad donde el 76% de ellos estaría valorando el producto entre S/.5.00 a S/.6.00.

4.1.5.9. Pregunta Nro. 13 de la encuesta UMARI.

Pregunta Nro. 13: ¿Cuántos frascos de margarina UMARI de 100 gr. consumiría?

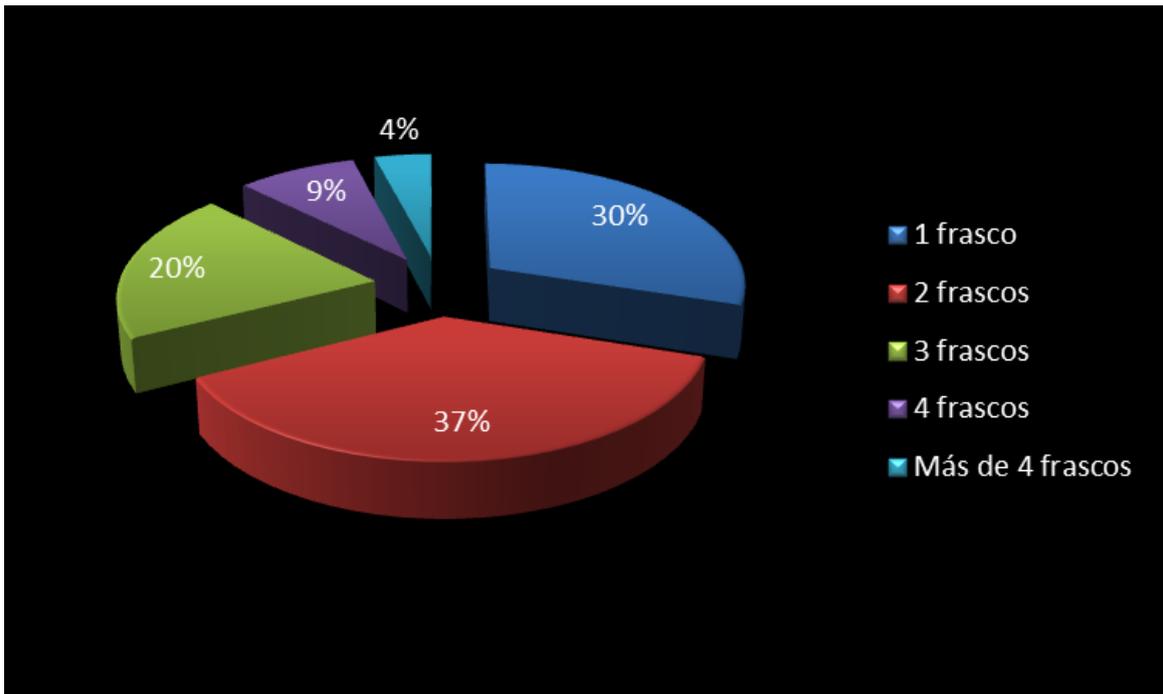


Figura 30. Distribución de resultados p13.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 49.

Resultados de la encuesta - p13.

RESPUESTAS	CANTIDAD	%
1 frasco	74	30%
2 frascos	92	38%
3 frascos	49	20%
4 frascos	21	9%
Más de 4 frascos	10	4%
TOTAL	246	100%

Nota: Elaboración propia.

Con estas respuestas se quiere validar y estimar una frecuencia de compra promedio del producto, considerando que 70% de los encuestados estaría dispuesto a comprar más de 1 frasco del producto por cada mes.

4.1.5.10. Pregunta Nro. 14 de la encuesta UMARI.

Pregunta Nro. 14: ¿En qué estaciones del año preferiría consumir UMARI?

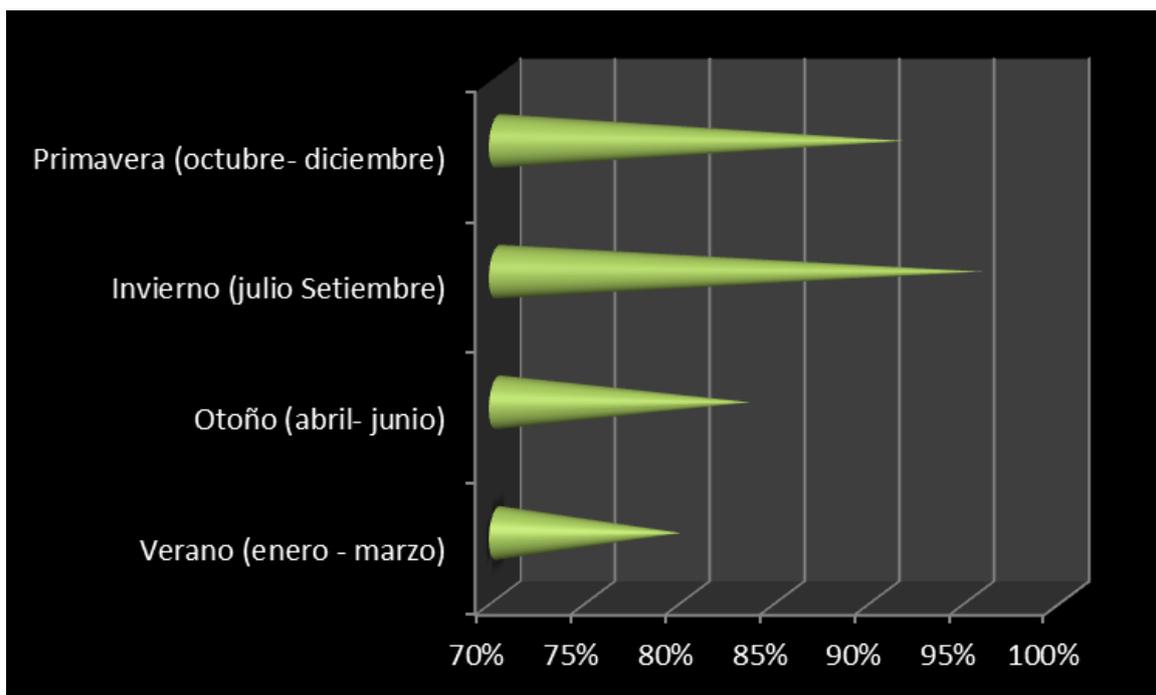


Figura 31. Distribución de resultados p14.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 50.

Resultados de la encuesta - p14.

RESPUESTAS	CANTIDAD	%
Verano (enero - marzo)	196	80%
Otoño (abril- junio)	205	83%
Invierno (julio Setiembre)	235	96%
Primavera (octubre- diciembre)	225	91%

Nota: Elaboración propia.

La estacionalidad en las compras, se verá estimada en estas preguntas, se puede determinar que existe un mayor consumo cuando se establecen estaciones frías, pero aún es altamente consumida en todas las estaciones, por lo que no se podría definir una estacionalidad específica para meses altos, sino un consumo promedio similar.

4.1.5.11. Pregunta Nro. 15 de la encuesta UMARI.

Pregunta Nro. 15: ¿Dónde le gustaría encontrar la margarina UMARI?

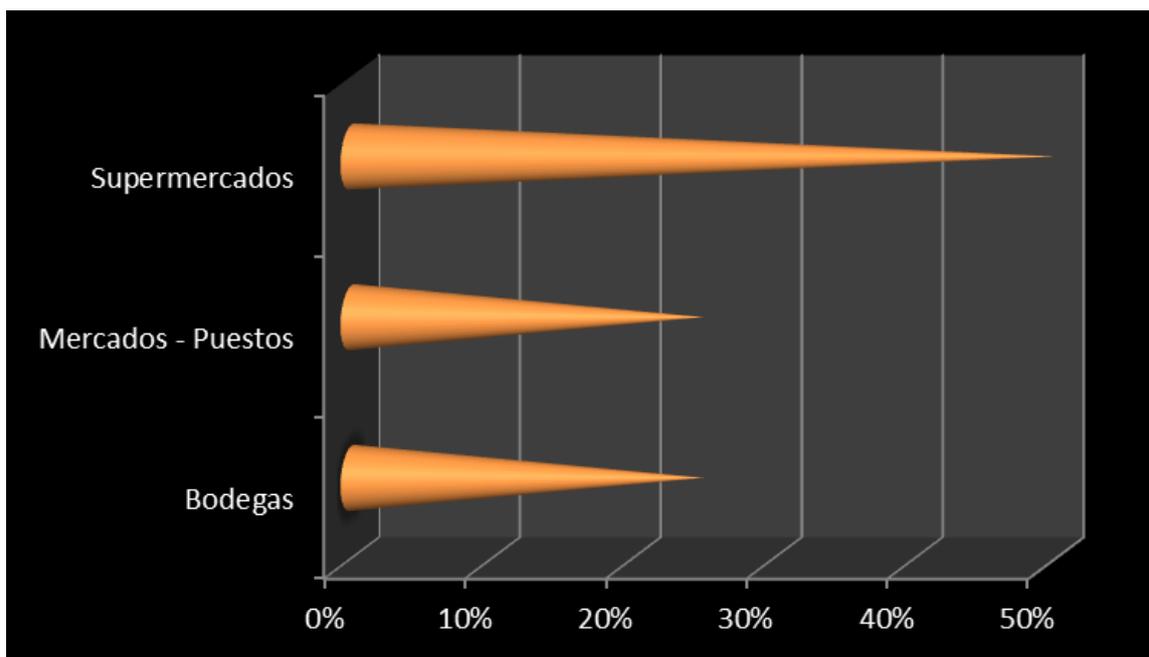


Figura 32. Distribución de resultados p15.

Nota: Elaboración grupal.

Tabla 51.

Resultados de la encuesta - p15.

RESPUESTAS	CANTIDAD	%
Bodegas	62	25%
Mercados - Puestos	62	25%
Supermercados	123	50%

Nota: Elaboración grupal.

Con esta pregunta se desea determinar donde serán los posibles canales de comercialización, considerando que existe una gran aceptación porque el producto esté presente en la mayoría de centros de distribución, considerando que ahora los consumidores desean la presencia en la mayoría de centros para poder adquirir el producto, adicionalmente podemos determinar que los supermercados son de preferencia para la posible compra del producto con una presencia del 40% sobre las encuestas.

4.1.5.12. Pregunta Nro. 16 de la encuesta UMARI.

Pregunta Nro. 16: ¿A través de qué medios le gustaría estar informada acerca de margarina UMARI?

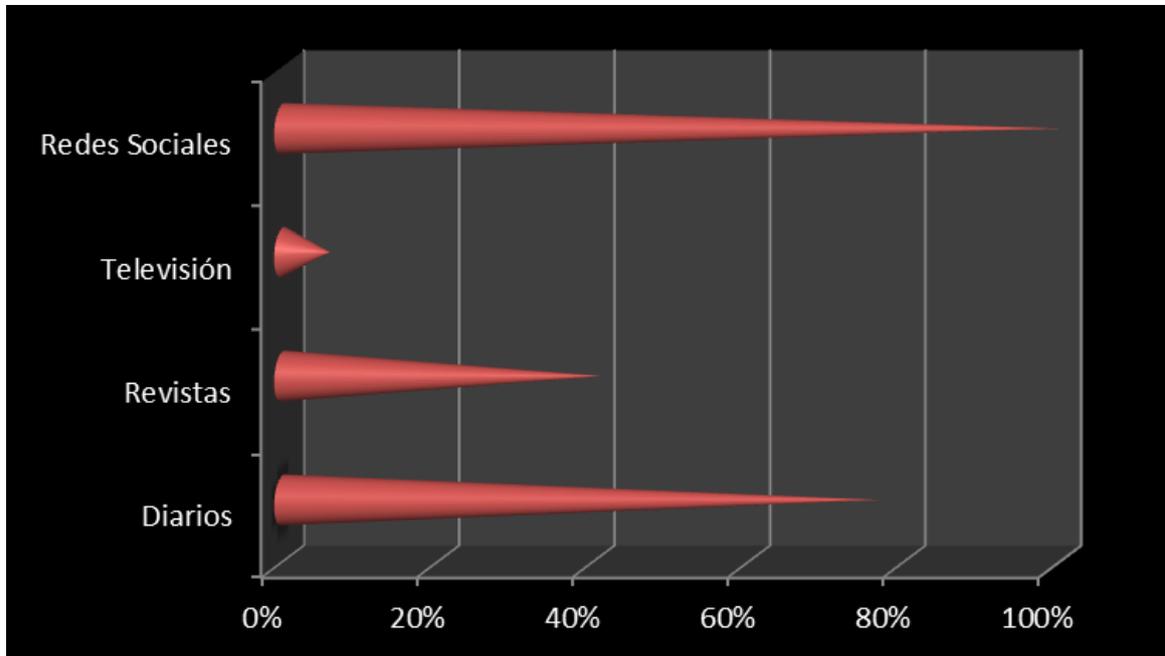


Figura 33. Distribución de resultados p16.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 52.

Resultados de la encuesta - p16.

RESPUESTAS	CANTIDAD	%
Diarios	189	77%
Revistas	101	41%
Televisión	15	6%
Redes Sociales	246	100%

Nota: Elaboración propia.

Con las respuestas se desea estimar a que canales de comunicación sería conveniente hacer la inversión para poder llegar al cliente final, las redes sociales son la mayor elección para un canal de comunicación, considerando que ahora el acceso a esta ya no presenta barreras en la totalidad de los encuestados.

4.2. Demanda y oferta.

4.2.1. Estimación del mercado potencial.

La margarina UMARI será estimado mediante el conjunto de criterios de segmentación aplicados a la población de Lima Metropolitana, residentes de S.M.P, Los Olivos, S.J.L., La Molina, San Borja, Miraflores, San Isidro, Independencia, Santiago de Surco, para un consumidor de género femenino y masculino, con edades entre 18 a 59 años y NSE. B.

Tabla 53.

Determinación del Mercado Potencial 2019.

DISTRITO	POBLACION 2019	NSE B	H-M 18-59	MERCADO POTENCIAL
San Martín de Porres	766,288	0.28	0.60	130,839
Los Olivos	401,394	0.28	0.61	69,414
Independencia	227,642	0.28	0.59	37,754
San Juan de Lurigancho	1,191,898	0.16	0.60	115,383
Santiago de Surco	376,436	0.46	0.61	105,588
La Molina	192,000	0.46	0.62	54,702
San Borja	117,635	0.46	0.61	32,739
Miraflores	85,971	0.46	0.61	24,070
San Isidro	56,913	0.46	0.59	15,439
TOTAL	3,416,177		MERCADO POTENCIAL	585,928

Nota: Elaboración grupal 2018.

4.2.2. Estimación del mercado disponible.

Se utilizará las respuestas obtenidas en las preguntas de la encuesta:

Pregunta 5: ¿Cuál es su acompañante más común para el pan?, el resultado de la encuesta tuvo una relación con el tipo margarina o mantequilla en 75%, mientras que para la Pregunta 6: ¿Estaría interesado por productos de carácter natural? El 99% de los encuestados estaría interesado por consumidor productos de carácter natural.

Calculado el mercado disponible para HAKUMARI S.A.C. el 2019, utilizando los resultados de la encuesta (ver Tabla 54).

Tabla 54.

Determinación del Mercado Disponible – Año 1.

DISTRITO	M. POTENCIAL	PREG. N°5	PREG. N°6	MERCADO DISPONIBLE
San Martín de Porres	130,839	75%	99%	97,785
Los Olivos	69,414	75%	99%	51,878
Independencia	37,754	75%	99%	28,216
San Juan de Lurigancho	115,383	75%	99%	86,234
Santiago de Surco	105,588	75%	99%	78,913
La Molina	54,702	75%	99%	40,883
San Borja	32,739	75%	99%	24,468
Miraflores	24,070	75%	99%	17,989
San Isidro	15,439	75%	99%	11,539
TOTAL	585,928		MERCADO DISPONIBLE	437,904

Nota: Elaboración grupal – 2018.

4.2.3. Estimación del mercado efectivo.

En un procedimiento similar al anterior se utilizará las respuestas obtenidas en las preguntas de la encuesta:

Pregunta 10: UMARI es una margarina natural en base a a los aceites extraídos de la pulpa de umarí; un fruto de la selva peruana, que para su elaboración no utiliza el proceso de hidrogenado eliminando las grasas dañinas para la salud (grasas trans) de las margarinas convencionales ¿Estaría dispuesto a consumirla?, el 87% de los encuestados respondieron que sí, mientras que para la pregunta 12: ¿Cuánto cree usted que cuesta este producto?, el 76% eligió un rango con el precio más competitivo.

En la siguiente tabla (ver Tabla 55), estimamos el mercado efectivo para HAKUMARI S.A.C. en el 2019, considerando los resultados de las encuestas.

Tabla 55.

Determinación del Mercado Efectivo – Año 1.

DISTRITO	M. DISPONIBLE	PREG. N°10	PREG. N°12	MERCADO EFECTIVO
San Martín de Porres	97,785	87%	76%	64,183
Los Olivos	51,878	87%	76%	34,051
Independencia	28,216	87%	76%	18,520
San Juan de Lurigancho	86,234	87%	76%	56,601
Santiago de Surco	78,913	87%	76%	51,796
La Molina	40,883	87%	76%	26,834
San Borja	24,468	87%	76%	16,060
Miraflores	17,989	87%	76%	11,807
San Isidro	11,539	87%	76%	7,573
TOTAL	437,904	MERCADO EFECTIVO		287,425

Nota: Elaboración grupal.

4.2.4. Estimación del mercado objetivo.

Se partirá de la elección de un porcentaje de mercado el cual nos permita cubrir la capacidad instalada y nivel de servicio, en una primera etapa de ingreso al mercado, de incremento de know how para poder equilibrar la fuerza negociadora de los clientes y proveedores, considerando un porcentaje conservador de 4%.

Tabla 56.

Determinación del Mercado Objetivo 2019.

DISTRITO	M. EFECTIVO	% OBJETIVO	MERCADO OBJETIVO
San Martín de Porres	64,183	4%	2,567
Los Olivos	34,051	4%	1,362
Independencia	18,520	4%	741
San Juan de Lurigancho	56,601	4%	2,264
Santiago de Surco	51,796	4%	2,072
La Molina	26,834	4%	1,073
San Borja	16,060	4%	642
Miraflores	11,807	4%	472
San Isidro	7,573	4%	303
TOTAL	287,425	M. OBJETIVO	11,497

Nota: Elaboración grupal – 2018.

4.2.5. Frecuencia de compra.

Consideraremos para los cálculos los resultados para la pregunta:

Pregunta 13: ¿Cuántos frascos de margarina UMARI de 100 gramos compraría mensualmente?, con los resultados mostrados (ver Tabla 57), en ella consideramos que las respuestas de consumo mensual serán proporcionales a las respuestas que hay por los doce meses del año.

Tabla 57.

Proyección y promedio de consumo.

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE	CONSUMO MES	CONSUMO AÑO
1 frasco	74	30%	1.00	12
2 frascos	92	38%	2.00	24
3 frascos	49	20%	3.00	36
4 frascos	21	9%	4.00	48
Más de 4 frascos	10	4%	5.00	60
PROMEDIO CONSUMO				26.31

Nota: Elaboración grupal – 2018.

4.2.6. Cuantificación anual de la demanda.

Consideramos este tipo de análisis con datos en el ingreso como el mercado objetivo y la frecuencia de compra a la cual le adicionaremos un porcentaje de crecimiento del 10% en función al incremento en las ventas de mantequilla y margarina para los niveles socioeconómicos B, según el informe de Liderazgo de Productos comestibles de IPSOS, calculando año a año la demanda del proyecto (ver Tabla 58).

Tabla 58.

Cuantificación de la demanda 2019 – 2023.

DETALLE	DEMANDA				
	2019	2020	2021	2022	2023
Mercado Objetivo (habitantes)	11,497				
Objetivo (unidades UMARI)	302,474				
Criterio de crecimiento		100%	10%	10%	10%
TOTAL (unidades)	302,474	604,948	665,443	731,987	805,186

Nota: Elaboración propia.

4.2.7. Estacionalidad.

Para esto requerimos un periodo de acondicionamiento en el ingreso del proyecto proyectando un % menor en la estación de verano del año 1 (ver Tabla 59).

Tabla 59.

Estacionalidad 2019 – 2023.

AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
Verano (enero - marzo)	17%	23%	23%	23%	23%
Otoño (abril- junio)	26%	24%	24%	24%	24%
Invierno (julio Setiembre)	29%	27%	27%	27%	27%
Primavera (octubre- diciembre)	28%	26%	26%	26%	26%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Nota: Elaboración grupal.

4.2.8. Programa de ventas en unidades.

Consideramos en ingreso para variables, el concepto y cuantificación de estacionalidad por la cantidad demandada todos los años para determinar cuántas unidades vamos a vender todos los años (ver Tabla 60).

Tabla 60.

Programa de ventas para todos los años de HAKUMARI S.A.C.

MES	2019 (unidades)	2020 (unidades)	2021 (unidades)	2022 (unidades)	2023 (unidades)
ENERO	15,404	42,036	46,239	50,863	55,949
FEBRERO	16,945	46,239	50,863	55,949	61,544
MARZO	18,639	50,863	55,949	61,544	67,699
ABRIL	23,498	43,341	47,675	52,443	57,687
MAYO	25,848	47,675	52,443	57,687	63,456
JUNIO	28,433	52,443	57,687	63,456	69,801
JULIO	26,892	50,129	55,142	60,657	66,722
AGOSTO	29,582	55,142	60,657	66,722	73,395
SEPTIEMBRE	32,540	60,657	66,722	73,395	80,734
OCTUBRE	25,587	47,519	52,270	57,497	63,247
NOVIEMBRE	28,146	52,270	57,497	63,247	69,572
DICIEMBRE	30,960	57,497	63,247	69,572	76,529
TOTAL	302,474	605,812	666,393	733,033	806,336

Nota: Elaboración propia

Estimamos un precio de venta introductorio de S/.5.90 para realizar los cálculos del programa de ventas valorizado (ver Tabla 61).

Tabla 61.

Programa de ventas valorizada para todos los años de HAKUMARI S.A.C.

MES	2019 (S/.)	2020 (S/.)	2021 (S/.)	2022 (S/.)	2023 (S/.)
ENERO	90,886	248,010	272,811	300,093	330,102
FEBRERO	99,974	272,811	300,093	330,102	363,112
MARZO	109,972	300,093	330,102	363,112	399,423
ABRIL	138,639	255,713	281,284	309,412	340,353
MAYO	152,503	281,284	309,412	340,353	374,389
JULIO	158,665	295,764	325,340	357,874	393,662
AGOSTO	174,532	325,340	357,874	393,662	433,028
SEPTIEMBRE	191,985	357,874	393,662	433,028	476,331
OCTUBRE	150,963	280,360	308,396	339,235	373,159
NOVIEMBRE	166,059	308,396	339,235	373,159	410,474
DICIEMBRE	182,665	339,235	373,159	410,474	451,522
TOTAL	1,784,597	3,574,292	3,931,721	4,324,893	4,757,383

Nota: Elaboración grupal – 2018.

4.3. Mezcla de Marketing

Es el término utilizado para el mix de marketing con esto se desea describir el conjunto de diferentes elecciones sobre el producto como la distribución, el precio, la promoción y el producto, este tipo de herramientas también son conocidas como las 4P's debido a su traducción en inglés. Este modelo es interactivo entre las cuatro dimensiones ya que deben de ser evaluadas periódicamente para activar mecanismos que nos permitan afrontar ciertas condiciones del mercado.

4.3.1. Producto.

4.3.1.1. Referido a la marca.

La marca UMARI, está orientada a nuestro insumo principal la pulpa de umarí, la cual da origen a nuestro nombre comercial, es una alternativa innovadora en el consumo de margarinas naturales.

4.3.1.2. Referido al logotipo.

Mostramos el logo de HAKUMARI S.A.C. (ver Figura 34), esquematizada en lo natural de sus elementos con una hoja al ser ícono de la naturaleza.



Figura 34. Logo de UMARI

Nota: Elaboración propia – 2018.

4.3.1.3. Referido a la presentación.

UMARI tendrá una presentación según especificaciones técnicas (ver Tabla 62).

Tabla 62.

Características del envase.

CARACTERISTICAS	DETALLE
CAPACIDAD	150 ml
DIAMETRO DE TAPA	63 mm
TIPO DE TAPA	Dorada tapa twist-off
PESO	100 g
MATERIAL	Vidrio incoloro moldeado
ALTURA	105 mm
DIAMETRO MAS ANCHO	82 mm

Nota: Elaboración propia.



Figura 35. Etiqueta de UMARI

Nota: Elaboración propia – 2018.

Información Nutricional		Cantidad/Porción	%VD*	Cantidad/Porción	%VD*
Serv. Tamaño 1 cucharada (14 g)					
Cantidad por porción					
Calorías 60					
Calorías de grasa 60					
* Los valores porcentuales diarios (VD) se basan en una dieta de 2,000 calorías. Grasa Monosaturada 1.5g Proteína 0g.					
Grasa total	7g	11%	Sodio	100mg	4%
Grasa saturada	2g	10%	Carbohidrato total	0g	0%
Grasa trans	0g		Fibra dietética	0g	0%
Grasa monosaturada	1.5g		Grasa monosaturada	1.5g	
Coolesterol	0mg	0%	Proteína	0g	0%
*Vitamina A 10% *Vitamin C 0% *Calcio 0% *Hierro 0%					
INGREDIENTES: Mezcla de aceite vegetal (aceite de umari, aceite de sacha inchi, agua, contiene menos del 2% de suero de leche, sal, mono y diglicéridos vegetales, Sorbato de potasio (conservantes), ácido cítrico natural.					

4.3.1.4. Referido al embalaje.

Los lotes serán contenidos en cajas de cartón corrugado por 50 unidades de UMARI, las cajas de cartón son el mejor embalaje para cualquier tipo de producto, ya que protege el contenido, identifica y además le proporciona una imagen que atrae al consumidor hacia su producto por medio del diseño e impresión del empaque.

El exterior de las cajas será impreso con el logotipo de Umarí y las especificaciones del contenido de la caja de cartón corrugado.

4.3.1.5. Referido al slogan.

“De la selva, su sabor”, en relación a que la materia prima principal el fruto de umarí proviene de la selva, haciendo una referencia a la expresión común y nativa de la selva amazónica peruana.

4.3.1.6. Especificaciones técnicas.

El producto que se lanzará al mercado es una margarina en base al aceite extraído por los procesos de escaldado y estabilización de la pulpa de la fruta de umarí.

Para elaborar margarina es necesario que los trabajos previos para la obtención de aceites naturales se sometan a procesos no relacionados con la hidrogenación (proceso antiguo, que tiene contenido de grasas trans-insaturada).

El producto se denomina margarina, a la margarina que posea entre un 80% a 90% en grasa.

Luego existen una serie de clasificaciones por tipo de contenido de grasa como:

Margarina $\frac{3}{4}$: contenido de grasa 60 a 62%,

Materia grasa para untar: contenido de grasa 42 a 55%,

Margarina grasa para untar enriquecida con vitaminas (A, D, E) o minerales (ver Tabla 62).

Tabla 63.

Comparativa de grasa entre la mantequilla y la margarina.

GRASAS	MANTEQUILLA	MARGARINA
Saturada (%)	62	18-20
Trans (%)	1-7	0-18
Saturada y Trans (%)	63-69	18-38
Colesterol	62	0

Nota: Extraído de Generalidades de la Margarina, [https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/5031/ANEXOS%20Vol.I%20\(A%20-%20E\).pdf](https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/5031/ANEXOS%20Vol.I%20(A%20-%20E).pdf)

Tabla 64.

Fórmula UMARI.

CARACTERISTICAS	DETALLE
GRASAS	Aceite de Umarí, Aceite de Sacha Inchi
EMULGENTES	Jugo de limón
SAL	0.3% de su composición
CONSERVANTES	Sorbato de Potasio (0.001%)
INGREDIENTES ADICIONALES	Leche en polvo

Nota: Elaboración grupal.

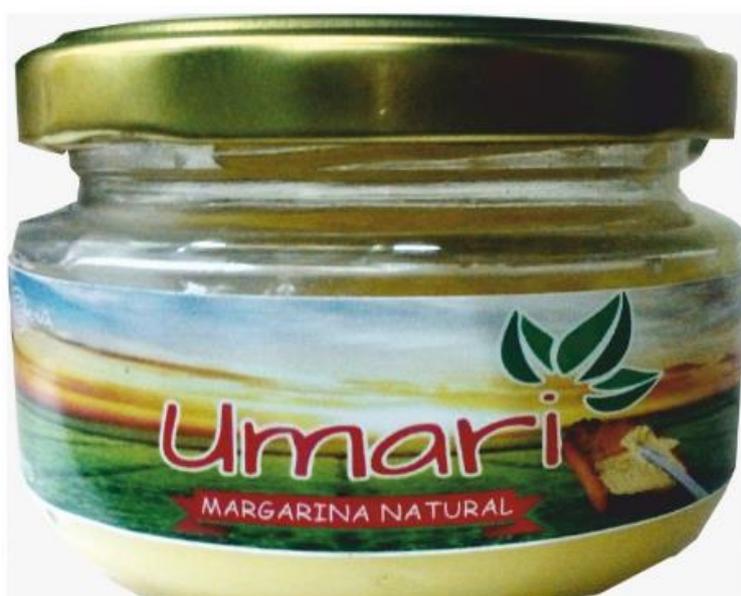


Figura 36. Margarina UMARI – Producto final.

Nota: Elaboración propia – 2018.

4.3.2. Precio.

Al realizar el análisis cuantitativo mediante las encuestas verificamos que el 76% de los consumidores potenciales nos otorgan una valoración de nuestro producto y estarían dispuestos a pagar entre S/.5.00 y S/.6.00, tomaremos el límite superior como el precio S/.6.00 (ver Tabla 65), referencial por frasco de 100 g de UMARI, a esto le aplicaremos una estrategia de psicológica para la percepción del precio, definiendo el precio de venta en S/.5.90.

Tabla 65.

Resultados de la encuesta con respecto al precio.

RESPUESTAS	CANTIDAD	%
Menos de S/.4.00	1	0%
Más de S/.4.00 y hasta S/.5.00	20	8%
Más de S/.5.00 y hasta S/.6.00	185	76%
Más de S/.6.00 y hasta S/.7.00	35	14%
Más de S/.7.00	4	2%
TOTAL	245	100%

Nota: Elaboración propia.

Para determinar la cascada de precios (ver Tabla 66), utilizaremos el precio de venta de la margarina UMARI, sobre un estimado previo de los gastos de ventas en representación porcentual y sus costos estimados de producción unitaria para determinar un margen bruto con respecto al sub total considerando los gastos de ventas y un margen neto con respecto al precio de venta.

Tabla 66.

Cascada de precios mantequilla UMARI.

MARGARINA UMARI	
Precio de venta	5.9
Valor de venta (1.18%)	5
Margen (35%)	1.75

Ingreso	3.25
Gastos de ventas (18%)	0.98
Sub Total	2.28
Costo de Fabricación	1.41
Margen de Contribución	0.87
Margen Bruto (%)	38%
Margen Neto (%)	15%

Nota: Elaboración propia.

Nuestra estrategia de precio para el horizonte del proyecto, se utilizará la estrategia en descremado de precios, mediante este tipo de fijación de precios, nos basaremos en colocar un precio introductorio más elevado el primer año de posicionamiento para ir reduciéndolo conforme van incrementando los años del proyecto y así también incrementar la cantidad de interesados que estarían dispuestos a pagar por el (ver tabla 67).

Tabla 67.

Estrategia de precio durante el horizonte del proyecto.

ESTRATEGIA DE PRECIOS

PRODUCTO	2019		2020		2021		2022		2023		
	Inc.	sin									
	IGV										
Margarina											
UMARI	5.90	5.00	5.70	4.83	5.50	4.66	5.30	4.49	5.10	4.32	

Nota: Elaboración propia.

Tabla 68.

Evaluación y costeo directo.

VENTAS (Unidades)	302,474
Materia Prima (S/.)	224,902
Mano de obra directa (S/.)	86,050
Costos Indirectos de Fabricación (S/.)	111,676
COSTO DE PRODUCCION (S/.)	422,627
COSTO UNITARIO DE PRODUCCION (S/.)	1.40
Gastos administrativos (S/.)	196,880
Gastos de ventas (S/.)	264,644
Depreciación (S/.)	12,841
Amortización (S/.)	4,694
Otros Gastos (S/.)	3,856
COSTO TOTAL (S/.)	905,542
COSTO UNITARIO TOTAL (S/.)	2.99

Nota: Elaboración grupal - 2018.

4.3.2.1. Competidores.

Realizaremos un análisis de los diferentes competidores directos a nivel de margarinas y mantequillas en sus diferentes presentaciones con los cuales estaremos compitiendo en nuestros canales de distribución (ver Tabla 69).

Tabla 69.

Análisis de los competidores directos.

MARCAS	DESCRIPCION	IMAGEN	COSTO	DESCRIPCION	IMAGEN	COSTO
Dorina	Margarina DORINA Clásica. Pote 225g		S/.4.49	Margarina DORINA Clásica. Barra 90g		S/.1.95
Sello de Oro	Margarina SELLO DE ORO. Pote 225g		S/.3.09	Margarina SELLO DE ORO. Barra 90g		S/.1.39
Gloria	Mantequilla GLORIA con Sal. Pote 200g		S/.7.59	Mantequilla GLORIA con Sal. Barra 100g		S/.4.69
Manty	Margarina MANTY. Pote 200g		S/.7.59	Margarina MANTY. Pote 95g		S/.1.29

La Danesa Margarina LA DANESA.
Pote 225 g



S/.4.49

Margarina LA DANESA.
barra 90 g



S/.1.95

Laive Mantequilla LAIVE con
Sal.
Pote 225g



S/.9.69

Mantequilla LAIVE con Sal.
barra 100g



S/.4.79

Nota: Elaboración propia.

4.4.3. Plaza.

HAKUMARI S.A.C. engloba la estrategia de distribución, en función a un solo tipo de canal; indirecto con el objetivo de poder llegar a la mayor cantidad de usuarios en el mercado de Lima Metropolitana.

HAKUMARI S.A.C., asumirá los riesgos de almacenaje, no serán tercerizados, el transporte y distribución si será tercerizado hacia nuestros canales de distribución.

Las características de UMARI en su composición, pueden hacer que se conserve el stock para hacer reposiciones en los principales centros de distribución, dividiremos los canales indirectos, según las necesidades requeridas en nuestra encuesta para determinar los lugares frecuentes de compra por parte de nuestro consumidor objetivo.

Los canales que utilizaremos serán:

Minoristas (Bodegas, tiendas veganas, Mercados)

Tiendas veganas

- América Orgánica del Perú - Jirón Camino Real 1801, San Pedrito, Surco.
- Vacas Felices – Biobodega, Colina 108, Barranco.
- Botica Natural del Perú, Av San Martin, Cercado de Lima.
- Ekovida, Calle Santo Cristo Mz G Lt 7, Surco.
- Bodegas
- Panaderías

Supermercados, según la investigación cualitativa, se planea ingresar a SUPERMERCADOS PERUANOS S.A., con el plan de comercialización proyectado y con una capacidad productiva eficiente para poder atender a los requerimientos.

Tabla 70.

Estrategia de Plaza.

TIPO DE DISTRIBUCION	LONGITUD	PARTICIPACION EN VENTAS	MARGEN AL CANAL	
INDIRECTA	Bodegas	LARGA - 1	25%	25%
	Mercados -			
	Puestos	LARGA -1	25%	25%
	Supermercados	LARGA -1	50%	35%
ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION				
SELECTIVA	Presencia en los mejor mercados respecto a nuestro objetivo			
	Ahorro en los gastos de distribución			
	Mejor control de precios			
	Mejor posicionamiento de marca			

Nota: Elaboración propia.

4.3.4. Promoción.

4.3.4.1. Campaña de Lanzamiento.

a. Principales objetivos:

Teniendo como objetivos:

- Posicionar la marca y contribuir con el reconocimiento de UMARI.
- Establecer una tendencia de productos naturales.
- Establecer una comunidad de seguidores.
- Incremento de las ventas.
- Reconocimiento de la marca.

b. Duración.

Tendremos dos etapas o fases marcadas (intriga y lanzamiento), en tiempo, ambas será para la fase de intriga de 1 mes (diciembre del 2018) y fase de lanzamiento en dos meses entre enero y febrero del 2019, concluyendo que esta campaña durará tres meses aproximadamente.

- Campaña de intriga.

Con el objetivo de obtenerla expectativa del mercado objetivo. Hemos escogido como parte de la inversión en la campaña de intriga a los paneles publicitarios.

Los canales de comunicación en la fase de intriga:

- Paneles publicitarios en vallas de los distritos de la Zona 2, Zona 3 y Zona 7.
- Avisos en periódicos: Trome.

El mensaje de las vallas publicitarias solo indicará la simbología bajo el hashtag y dará a entender del ingreso de un nuevo producto natural que hará frente a valores nutricionales (ver Figura 37).



Figura 37. Campaña de intriga

Nota: Elaboración propia.

- Campaña de lanzamiento.

Enfocamos la campaña en función a los resultados de nuestros focus Group sobre qué es lo que quieren nuestros consumidores para poder estar

enterados sobre ciertos medios, por lo que pasaremos a listarlos, como ya se mencionó anteriormente esto se ejecutará entre enero y febrero 2019.

Página web (www.umari.com.pe), una página propia por el cual nuestros clientes podrán realizar las compras y acceder a información de nuestra marca.

Vallas publicitarias: Ubicadas en la Vía Expresa y Evitamiento, la publicidad tendrá logo, página web e iconos de redes sociales, con un tipo de servicio contratado de manera mensual, una valla publicitaria estacionaria para avenidas por distrito con medidas de 5 metros x 2.5 metros.

Redes sociales: Se activarán cuentas de Facebook, Instagram y YouTube, en Facebook enfocadas en las campañas de buzz marketing en bonos de compra en los centros de distribución campañas mensuales de seguimiento (Enero y Febrero) para incrementar el posicionamiento y cantidad de followers de la empresa.

Tabla 71.

Cronograma Campaña de Intriga HAKUMARI S.A.C.

CAMPAÑA DE INTRIGA	DICIEMBRE 2018			
	SEM	SEM	SEM	SEM
	1	2	3	4
Publicidad en vallas publicitarias (9 distritos)				x
Publicidad en diario Trome				x

Nota: Elaboración propia.

Tabla 72.

Cronograma Campaña de Lanzamiento HAKUMARI S.A.C.

CAMPAÑA DE LANZAMIENTO	ENERO 2019				FEBRERO 2019			
	SEM	SEM	SEM	SEM	SEM	SEM	SEM	SEM
	1	2	3	4	1	2	3	4
Lanzamiento de página web (umari.com)	x	x						

Publicidad en vallas publicitarias (9 distritos)	x	x	x	x	x	x	x	x
Adquisición de campañas de Likes en Facebook	x	x	x	x	x	x	x	x
Adquisición de campañas de Likes en Instagram	x	x	x	x	x	x	x	x
Publicaciones de banners en redes sociales Facebook e Instagram	x	x	x	x	x	x	x	x
Incorporación de contenido en página web			x	x	x	x	x	x
Campañas de degustación en los canales de distribución	x	x	x	x	x	x	x	x
Publicidad en diario Trome	x	x	x		x	x	x	

Nota: Elaboración propia.

4.3.4.2. Plan de Marketing Digital.

HAKUMARI S.A.C. adaptará el uso de herramientas del marketing digital, estas serán las que permiten lograr los objetivos de marketing de HAKUMARI S.A.C. aplicando tecnologías digitales relacionadas dentro de Internet, este tipo de tecnología digital es el nuevo medio de comunicación digital, como los sitios web, correo electrónico y redes sociales.

a. Sitio web.

El sistema consta de parte pública, lo comúnmente denominado página web y parte de administración. Desde aquí se realizan las operaciones de actualización de contenidos. En esta parte de administración se decide la ubicación de distintos módulos y componentes y el diseño con que se visualizarán en la parte pública.

El diseño web facilita:

Crear nuevas secciones, Modificar- Crear - Eliminar nuevos contenidos y diseño visual, administrar encuestas, registrar y gestionar usuarios, administrar visualización de contenidos según permisos de usuarios, administrar galerías fotográficas y de videos, crear y eliminar menús, incluir animaciones Flash.

b. Servicio de Search Engine Optimization (SEO).

Este tipo de servicio considera aplicar una serie de criterios y procedimientos sobre la página web (código, contenido y enlaces externos), para lograr que los motores de búsqueda localicen y presenten dicha página web entre los primeros resultados de una búsqueda.

Cuanto mejor sea el posicionamiento de un sitio en el motor de búsqueda, mayor será la posibilidad de que ese sitio sea visitado por un usuario que está realizando una búsqueda concreta, es por eso que estar en los primeros lugares es muy importante para dirigir más tráfico hacia un determinado sitio, considerando como dato importante que el 62% de los usuarios hace clic en los resultados presentados en la primera página, el 90% de los usuarios hace clic en los resultados de las tres primeras páginas.

c. Posicionamiento interno.

Actividades a realizar y tener en cuenta para lograr un posicionamiento interno, creando contenidos de calidad, realizar la estructuración y el diseño de una página web pensando en el posicionamiento, significa prestar atención a que sea funcional, fácil de acceder y que capte la atención del usuario. Hacer la web lo más accesible posible es utilizar contenido en Flash, frames o JavaScript. Este tipo de contenido no permite el rastreo o seguimiento de la información por parte del robot en las diferentes páginas o secciones.

d. Marketing de buscadores (SEM).

Todas estas acciones están focalizadas en obtener una visibilidad notable y una buena repercusión en los diferentes buscadores presentes en la red, con el fin de alcanzar, a través de búsquedas realizadas un público objetivo concreto, con el fin de anunciar en Google Adwords, Yahoo Ads, Facebook Ads, Twitter Ads, el tipo de presupuesto se basa en la utilización estrategia de pujas de CPC (Costo por Click), lo que significa que se acumulan costos según el número de clicks que obtienen los anuncios.

e. Redes Sociales.

En los últimos años se han ido formando y creando diversas redes sociales que tiene como principal finalidad ofrecerle a los internautas la posibilidad de interactuar con otras personas, aunque no se conozcan personalmente.

Su auge se produjo hace no más de cinco años, en parte gracias al avance de las conexiones a internet y al aumento en la cantidad de personas con acceso a una computadora.

Al tener que ser gestionadas se necesitaría de un servicio especializado en Community Manager encargado de las dos principales redes Facebook e Instagram.

Facebook será la principal herramienta, que posee un servicio gratuito que permite conectar a las personas en internet.



Figura 38. Isotipo de Facebook.

Nota: Extraído de www.fb.com.

En Facebook existen tres tipos de cuentas: las personales, los grupos y la que pueden abrir las empresas, para HAKUMARI S.A.C. se orientaría a obtener la cuenta personal, debido a que es muy importante para crear una buena imagen de empresa en Facebook que la información empresarial se limite a la página, y que quien se dirija a los clientes utilice una cuenta personal, en vez de utilizar una cuenta con la razón social de la empresa.

La filosofía de este entorno es precisamente acercarse al cliente de una forma transparente, rápida, y mantener un contacto directo y fluido con ellos, las empresas cometen el error de utilizar Facebook de la misma forma que utilizarían una web empresarial: sin mantener la comunicación con la gente, al presentar la misma información que se puede encontrar en su portal.

Se trata en cambio de abrir una nueva vía de comunicación con el cliente, sin resultar invasivo o molesto, sin abusar de los correos y presentando contenidos exclusivos o ventajas que induzcan a la gente a hacerse admiradora. Si la empresa resulta lo suficientemente atractiva, serán ellos quienes se dirijan al portal principal o el blog que se indique en la página de Facebook.

La idea no es vender el producto en sí, sino más bien darse a conocer. Si alguien se hace admirador de la página, todos los amigos que tenga tendrán constancia del hecho, de forma que funcionará como una recomendación boca a boca pasiva, el mismo procedimiento será utilizado en la cuenta de Instagram para el posicionamiento de marca digital.



Figura 39. Isotipo de Instagram.

Nota: Extraído de www.instagram.com.

Cuando las empresas posicionan su cuenta en YouTube, implica tener contenido en modo video para que las personas la puedan apreciar, donde se podrá gestionar la actividad en YouTube, sus suscripciones, sus favoritos, sus comentarios, y el contenido que le haya gustado.



Figura 40. Isotipo de YouTube.

Nota: Extraído de www.youtube.com

4.3.4.2. Promoción todos los años.

Definidos todos los requerimientos del plan de marketing y promoción establecemos un presupuesto para la evaluación de todos los aspectos antes mencionados (ver Tabla 73, Tabla 74, Tabla 75, Tabla 76, Tabla 77)

Tabla 73.

Presupuesto para promoción HAKUMARI S.A.C. - Año 1.

PRESUPUESTO PROMOCION 2019

DETALLE	CUOTA	CANTIDAD	UNITARIO	COSTO	PARCIAL
1.0 Campaña de lanzamiento					29,704
1.1 Vallas Publicitarias	unidad	6	1,500.00	9,000	
1.2 Anuncios en Revistas internas Supermercados	unidad	4	250.00	1,000	
1.3 Anuncios en Diario Trome (1 mod x 1 col)	Semanal	6	1,300.00	7,800	
1.4 Campaña buzz Marketing Facebook	Semanal	8	700.00	5,600	
1.5 Diseñador web	unidad	1	4,500.00	4,500	
1.6 Eventos de degustación	unidad	12	150.30	1,804	
2.0 Buzz Marketing					500
2.1 Bonificación líderes de opinión	mensual	10	50.00	500	
3.0 Volantes	ciento	10	200.00		2,000
4.0 Merchandising					5,000
4.1 Calendario	ciento	25	120.00	3,000	

4.2	Llaveros	ciento	25	80.00	2,000	
5.0	Eventos de prueba de producto					14,240
	Stand para degustaciones de vinil	mensual	40			
5.1		unidad	1	50.00	50	
5.2	Personal de apoyo	unidad	3	100.00	300	
5.3	Galletas Soda	unidad	20	0.30	6	
6.0	Anuncios en Diario Trome (1 mod x 1 col)					13,000
		Semanal	10	1,300.00	13,000	
7.0	Marketing digital					27,200
	Servicio de Search Engine Optimization (SEO)					
7.1		mensual	12	1,000.00	12,000	
7.2	Posicionamiento interno	mensual	4	800.00	3,200	
7.3	Marketing de buscadores (SEM)	mensual	12	1,000.00	12,000	
TOTAL PRESUPUESTO 2019 (S/.)						91,644

Nota: Elaboración propia – 2018.

Tabla 74.

Presupuesto para promoción HAKUMARI S.A.C. - Año 2.

PRESUPUESTO PROMOCION 2020

DETALLE	CUOTA	CANTIDAD	UNITARIO	COSTO	PARCIAL
1.0 Buzz Marketing					12,500
1.1 Bonificación líderes de opinión	mensual	250	50.00	12,500	
2.0 Volantes					10,000
	ciento	50	200.00		
3.0 Merchandising					10,000
3.1 Calendario	ciento	50	120.00	6,000	
3.2 Llaveros	ciento	50	80.00	4,000	
4.0 Eventos de prueba de producto					64,080
	mensual	180			
4.1 Stand para degustaciones de vinil	unidad	1	50.00	50	
4.2 Personal de apoyo	unidad	3	100.00	300	
4.3 Pan de molde Bimbo	unidad	20	0.30	6	
5.0 Anuncios en Diario Trome (1 mod x 1 col)					62,400
	Semanal	48	1,300.00	62,400	
6.0 Marketing digital					27,200
	Servicio de Search Engine Optimization (SEO)				
6.1		mensual	12	1,000.00	12,000

6.2	Posicionamiento interno	mensual	4	800.00	3,200
6.3	Marketing de buscadores (SEM)	mensual	12	1,000.00	12,000

TOTAL PRESUPUESTO 2020 (S/.) 158,980

Nota: Elaboración propia – 2018.

Tabla 75.

Presupuesto para promoción HAKUMARI S.A.C. - Año 3.

PRESUPUESTO PROMOCION 2021

DETALLE	CUOTA	CANTIDAD	UNITARIO	COSTO	PARCIAL
1.0 Buzz Marketing					15,000
1.1 Bonificación líderes de opinión	mensual	300	50.00	15,000	
2.0 Volantes	ciento	55	200.00		11,000
3.0 Merchandising					11,000
3.1 Calendario	ciento	55	120.00	6,600	
3.2 Llaveros	ciento	55	80.00	4,400	
4.0 Eventos de prueba de producto	mensual	198			70,488
4.1 Stand para degustaciones de vinil	unidad	1	50.00	50	
4.2 Personal de apoyo	unidad	3	100.00	300	
4.3 Pan de molde Bimbo	unidad	20	0.30	6	
5.0 Anuncios en Diario Trome (1 mod x 1 col)	Semanal	53	1,300.00	68,640	68,640
6.0 Marketing digital					27,200
6.1 Servicio de Search Engine Optimization (SEO)	mensual	12	1,000.00	12,000	
6.2 Posicionamiento interno	mensual	4	800.00	3,200	
6.3 Marketing de buscadores (SEM)	mensual	12	1,000.00	12,000	

TOTAL PRESUPUESTO 2021 (S/.) 176,128

Nota: Elaboración propia – 2018.

Tabla 76.

Presupuesto para promoción HAKUMARI S.A.C. - Año 4.

PRESUPUESTO PROMOCION 2022

DETALLE	CUOTA	CANTIDAD	UNITARIO	COSTO	PARCIAL
1.0 Buzz Marketing					10,000
1.1 Bonificación líderes de opinión	mensual	200	50.00	10,000	
2.0 Volantes	ciento	60	200.00		12,000
3.0 Merchandising					12,100
3.1 Calendario	ciento	61	120.00	7,260	
3.2 Llaveros	ciento	61	80.00	4,840	
4.0 Eventos de prueba de producto	mensual	218			77,537
4.1 Stand para degustaciones de vinil	unidad	1	50.00	50	
4.2 Personal de apoyo	unidad	3	100.00	300	
4.3 Pan de molde Bimbo	unidad	20	0.30	6	
5.0 Anuncios en Diario Trome (1 mod x 1 col)	Semanal	58	1,300.00	75,504	75,504
6.0 Marketing digital					27,200
6.1 Servicio de Search Engine Optimization (SEO)	mensual	12	1,000.00	12,000	
6.2 Posicionamiento interno	mensual	4	800.00	3,200	
6.3 Marketing de buscadores (SEM)	mensual	12	1,000.00	12,000	
TOTAL PRESUPUESTO 2022 (S/.)					214,341

Nota: Elaboración propia – 2018.

Tabla 77.

Presupuesto para promoción HAKUMARI S.A.C. - Año 5.

PRESUPUESTO PROMOCION 2023

DETALLE	CUOTA	CANTIDAD	UNITARIO	COSTO	PARCIAL
1.0 Buzz Marketing					10,000
1.1 Bonificación líderes de opinión	mensual	200	50.00	10,000	
2.0 Volantes	ciento	60	200.00		12,000
3.0 Merchandising					13,310
3.1 Calendario	ciento	67	120.00	7,986	
3.2 Llaveros	ciento	67	80.00	5,324	
4.0 Eventos de prueba de producto	mensual	240			85,290

4.1	Stand para degustaciones de vinil	unidad	1	50.00	50	
4.2	Personal de apoyo	unidad	3	100.00	300	
4.3	Pan de molde Bimbo	unidad	20	0.30	6	
5.0	Anuncios en Diario					
	Trome (1 mod x 1 col)	Semanal	64	1,300.00	83,054	83,054
6.0	Marketing digital					27,200
6.1	Servicio de Search Engine Optimization (SEO)	mensual	12	1,000.00	12,000	
6.2	Posicionamiento interno	mensual	4	800.00	3,200	
6.3	Marketing de buscadores (SEM)	mensual	12	1,000.00	12,000	
TOTAL PRESUPUESTO 2023 (S/.)						230,855

Nota: Elaboración propia – 2018.

Tabla 78.

Presupuesto para promoción HAKUMARI S.A.C. - Año 1 mensual.

DETALLE	2019											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
1.0 Campaña de lanzamiento												
1.1 Vallas Publicitarias	4,500	4,500										
1.2 Anuncios en Autoservicios	500	500										
1.3 Anuncios en Diario Trome (1 mod x 1 col)	3,900	3,900										
1.4 Campaña buzz Marketing Facebook	2,800	2,800										
1.5 Diseñador web	2,250	2,250										
1.6 Eventos de degustación	902	902										
2.0 Buzz Marketing												
2.1 Bonificación líderes de opinión		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
3.0 Volantes	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167
4.0 Merchandising												
4.1 Pulseras de goma	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
4.2 Lapiceros	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167
5.0 Eventos de prueba de producto			1,424	1,424	1,424	1,424	1,424	1,424	1,424	1,424	1,424	1,424
5.1 Stand para degustaciones de vinil												
5.2 Personal de apoyo												
5.3 Pan de molde Bimbo												
6.0 Anuncios en Diario Trome (1 mod x 1 col)			1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
7.0 Marketing digital												
7.1 Servicio de Search Engine Optimization (SEO)	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

7.2	Posicionamiento interno			800			800			800			800
7.3	Marketing de buscadores (SEM)	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
TOTAL PRESUPUESTO 2019 (S/.)		17,435	17,485	6,157	5,357	5,357	6,157	5,357	5,357	6,157	5,357	5,357	6,107

Nota: Elaboración propia – 2018.

CAPÍTULO V

ESTUDIO LEGAL Y ORGANIZACIONAL

5.1. Estudio Legal.

5.1.1. Forma societaria.

Existen diferentes modelos para formar una sociedad los socios de HAKUMARI hemos tomado la decisión de ser una Sociedad Anónima Cerrada (ver Tabla 79), mostramos las características de una empresa de este tipo.

Tabla 79.

Características HAKUMARI S.A.C.

Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.)

Regidas bajo la Sección VII de las formas de Sociedad Anónima, desde el Artículo 234 al 249.

Tiene no más de 20 accionistas.

No tiene acciones inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores.

El capital está representado por acciones normativas, de acuerdo a los aportes de los accionistas, quienes no responden a título personal de las deudas de la sociedad.

Nota: Elaboración grupal – 2018.

Nuestro capital social será de S/.130,000.00 la repartición del porcentaje de la sociedad por miembro (ver Tabla 80), también hemos considerado que cada acción normativa tiene el valor de S/.1.00

Tabla 80.

Capital Social- HAKUMARI S.A.C.

SOCIO	APORTE (S/.)	PORCENTAJE
Carolina Cangre Melgar	26,000	20%
Marciano Castillo Segura	26,000	20%
Tatiana Herencia Calampa	26,000	20%
Cesar Olivares Yanqui	26,000	20%
Luis Velásquez Narro	26,000	20%
TOTAL (S/.)	130,000	100%

Nota: Elaboración grupal -2018.

Adicionalmente nos acogeremos al régimen especial de Pequeña empresa, cumpliendo los requisitos de una MYPE (ver Tabla 81).

Tabla 81.

Variables para acceso a Pequeña Empresa.

VARIABLES PEQUEÑA EMPRESA

NUMERO DE TRABAJADORES	La pequeña empresa abarca desde uno (01) hasta cien (100) trabajadores.
NIVELES DE VENTA ANUALES	La pequeña empresa a partir del monto máximo señalado para las microempresas (150 UIT) y hasta 1,700 Unidades Impositivas Tributarias - UIT.

Nota: Elaboración grupal – 2018.

5.1.1.1. Actividades.

Una MYPE tiene cierto procedimiento para ser constituida, se debe de iniciar la gestión en los dos posibles centros:

- Corporación Financiera de Desarrollo – (COFIDE) con sede en el distrito de San Isidro (Av. Augusto Tamayo Nro.160).

- Notarias autorizadas de SUNARP y SUNAT

Tabla 82.

Actividades para constituir la empresa.

ACTIVIDAD	DETALLE
Búsqueda de Nombre de la Empresa	Se realizará una búsqueda en SUNARP para certificar que el nombre con el que deseamos inscribir nuestra empresa se encuentra disponible "HAKUMARI S.A.C."
Reserva de Nombre de la Empresa	Certificada la disponibilidad del nombre, se reserva el nombre de la empresa por 30 días asegurando que no sea utilizado por otra empresa.
Minuta de Constitución de la Empresa	En este documento se describe la cantidad de socios, el tipo de empresa, la actividad económica, el aporte de cada accionista y el representante legal de la empresa.
Escritura Pública	La minuta debe ser enviada a una notaría para realizar las gestiones correspondientes y elevarlo a Escritura Pública.
Obtención del R.U.C.	Se realizará la inscripción en SUNAT como persona jurídica para obtener el R.U.C.

Nota: Elaboración grupal.

5.1.1.2. Valorización.

Definiremos un presupuesto valorizado para la constitución de la empresa (ver Tabla 83).

Tabla 83.

Cuadro Valorizado.

ACTIVIDAD	COSTO (S/.)
Búsqueda de Nombre de la Empresa	5.00
Reserva de Nombre de la Empresa	20.00
Servicio Notarial para constitución de empresa	650.00
Servicio Registral para constitución de empresa	700.00
Obtención del R.U.C.	0.00
Inscripción en REMYPE	0.00
SUB - TOTAL (S/.)	1,375.00

Nota: Elaboración grupal.

5.1.2. Registro de marcas y patentes.

HAKUMARI S.A.C diseño su logo en UMARI (ver Figura 41), llevaremos a cabo los procedimientos con INDECOPI. Estimamos que se tengan casi ciento veinte días de espera hasta la aprobación con una vigencia de 10 años, considerando que no es restrictivo para el funcionamiento de la empresa.



Figura 41. Logo de UMARI

Nota: Elaboración grupal

5.1.2.1. Actividades.

Realizamos un procedimiento para nuestro registro de la marca UMARI (ver Tabla 84), en ella se establecen las condiciones necesarias para darle la formalidad al registro de marcas.

Tabla 84.

Listado en Actividades – Registro de Marca.

ACTIVIDAD	DETALLE
Búsqueda Fonética y Figurativa	Se solicitará una búsqueda de antecedentes fonéticos y figurativos para verificar si ya está registrada alguna marca que sea igual o similar a la que deseamos validar en palabras o imágenes.
Registro de logo, lema comercial y Nombre comercial	Se indicará el Logo o Signo a registrar, una reproducción de 03 copias aproximadamente de 5 cm de ancho por 5 cm de largo, a colores por contener elementos gráficos. Una vez obtenidos los resultados de la búsqueda, solicitaremos la vigencia de nuestra marca, nombre y lema comercial por un periodo de 10 años. Para esto, Según la Clasificación Niza pertenecemos a la clase 25.

Seguido a la aceptación de la Solicitud de Registro se deberá publicar en el Diario
Publicación oficial EL PERUANO por única vez, el signo solicitado constituido por un logotipo de
tamaño de 3 x 3 cm.

Nota: Elaboración grupal – 2018.

5.1.2.2. Valorización.

Definiremos un presupuesto valorizado para el registro de la marca
nombre comercial y lema comercial (ver Tabla 85), consideramos el 13.51%
de una Unidad Impositiva Tributaria, para los pagos de registros.

Tabla 85.

Valorización – Registro de Marcas.

ACTIVIDAD	COSTO (S/.)
Búsqueda Fonética - Figurativa	48.65
Registro de Marca y Logo	560.67
Registro de Lema Comercial	560.67
Registro de Nombre Comercial	560.67
Publicación diario ElPeruano	780.00
SUB - TOTAL (S/.)	2,510.65

Nota: Elaboración grupal – 2018.

5.1.3. Licencias y autorizaciones.

5.1.3.1. Actividades.

Nuestro procedimiento inicia validando mediante certificado de
INDECI para poder ejecutar las condiciones de seguridad (ver Tabla 86).

Tabla 86.

Listado de actividades - INDECI.

ACTIVIDAD	DETALLE
Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil Básica	<ul style="list-style-type: none"> -Formulario de Solicitud de Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil. -Recibo de pago de los derechos correspondientes. - Planos de Arquitectura (Plantas, Cortes y Elevaciones). Los planos deben encontrarse actualizados en escala 1/50, 1/100 o 1/200 y deben incluir distribución de ambientes y disposición de mobiliario y equipos, escalera de escape y áreas de refugio horizontal, según corresponda. - Planos de Instalaciones Eléctricas, los planos deben encontrarse actualizados en escala 1/50 o 1/100 y deben incluir tableros, cargas, tomacorrientes y pozo de puesta a tierra. - Planos de Evacuación y Señalización en escala 1/100, 1/200 o 1/500. - Plan de Seguridad en Defensa Civil o Plan de Contingencia. - Memorias Descriptivas y especificaciones técnicas (Arquitectura, Electricidad y Sistema contra incendios). - Constancia de mantenimiento de escaleras mecánicas, ascensores, sistema de elevación, funiculares u otros equipos electromecánicos similares. - Protocolo de Pruebas de Operatividad y Mantenimiento de equipos de seguridad. - Certificado de Medición de Resistencia de pozo de puesta a tierra (no mayor de 8 meses).

Nota: Elaboración propia.

Tabla 87.

Listado de actividades – Licencia de funcionamiento.

ACTIVIDAD	DETALLE
Licencia de Funcionamiento	<ul style="list-style-type: none"> -Solicitud según formulario (libre reproducción) con carácter de Declaración Jurada, que incluye RUC y DNI del solicitante, tratándose de personas jurídicas o naturales, según corresponda. -Poder vigente del representante legal, en el caso de personas jurídicas u otros entes colectivos, se requiere Carta Poder con firma legalizada en caso de persona natural. -Pago por derecho de tramitación de Licencia de

Funcionamiento.

-Certificado de Inspección Técnica de Seguridad.

Nota: Elaboración grupal - 2018.

Tabla 88.

Listado de actividades - Autorización DIGESA.

ACTIVIDAD	DETALLE
Autorización Sanitaria	Copia de Solicitud con carácter de Declaración Jurada, adjuntando el Cuadro de Descripción completa del producto.
	-Copia simple de los informes o Certificados de Ensayo con su respectiva traducción.
	Copia del Proyecto de Rotulado de forma legible con las referencias completas de HAKUMARI SAC incluyendo el símbolo de advertencia sobre la edad apta y las medidas preventivas de uso en idioma castellano.
	Comprobante de pago por derecho de trámite según tasa de procedimiento Nro. 41 del TUPA de DIGESA

Nota: Elaboración propia.

5.1.3.2. Valorización.

Definiremos un presupuesto valorizado para las licencias y autorizaciones (ver Tabla 89).

Tabla 89.

Cuadro Valorizado.

ACTIVIDAD	COSTO (S/.)
Derecho a trámite Licencia de Funcionamiento (Mun. San Juan de Lurigancho)	150
Inspección técnica de Seguridad	114
Autorización DIGESA	331
Análisis físico-químico y microbiológico del producto terminado, procesado	339
Análisis bromatológico	400
Validación Técnica oficial del Plan HACCP	3,941
Fumigación certificada de la nave industrial	500
Elaboración de planos	5,310
Certificado de operatividad de extintores PQS	165
Pozo a tierra certificado	1,050
SUB - TOTAL (S/.)	12,300

Nota: Elaboración grupal.

5.1.4. Legislación laboral.

Para estar dentro del régimen MYPE los ingresos deben de estar en el rango de 151 a 1,700 U.I.T. por lo que HAKUMARI S.A.C., rango al cual accedemos siendo una pequeña empresa con el acceso al Régimen Laboral Especial (ver Tabla 90).

Tabla 90.

Legislación Laboral para PYME.

LEGISLACION LABORAL PYME

Estar registrados en el régimen contributivo de EsSalud, donde el empleador deberá aportar a EsSalud el 9% de lo que perciba el trabajador.

Los trabajadores de una pequeña empresa tienen derecho a ser asegurados al Sistema Nacional de Pensiones (ONP), o al Sistema Privado de Pensiones (AFP).

Los trabajadores tienen derecho a una Jornada máxima de 08 horas diarias o 48 horas a la semana.

En caso de despida arbitrario, el trabajador tiene derecho a una indemnización equivalente a 20 remuneraciones diarias por cada año de trabajo, con un tope máximo de 120 remuneraciones diarias.

Los trabajadores tienen derecho a la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS), el trabajador percibirá medio sueldo por cada año de trabajo.

Los trabajadores tienen derecho a 15 de vacaciones por cada año de trabajo o su parte proporcional.

Los trabajadores tienen derecho cuanto menos a una remuneración mínima vital (S/.930.00), la cual fue aumentada en S/.80.00 el 01 de abril del 2018, siendo de aplicación a partir del 01 de mayo del 2018.

Los trabajadores tienen derecho a recibir gratificaciones equivalentes a medio sueldo en Julio y medio sueldo en Diciembre, siempre y cuando se haya laborado el semestre completo, es decir de Enero a Junio y Julio a Diciembre, caso contrario percibirá la parte proporcional por los meses completos laborados en razón del medio sueldo.

En lo que respecta a sus Derechos Colectivos, un trabajador de una pequeña empresa puede formar parte de un sindicato.

Los trabajadores tienen derecho a gozar de los feriados establecidos en el Régimen Laboral Común, es decir, primero de enero, jueves y viernes santo, día del trabajo, fiestas patrias, Santa Rosa de Lima, Combate de Angamos, todos los Santos, Inmaculada Concepción y Navidad.

Los trabajadores tienen derecho al Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo y Seguro de Vida en caso las funciones lo requieran.

Nota: Elaboración propia.

5.1.5. Legislación tributaria.

Consideraremos las principales variables, entre ellas tenemos el Impuesto a la renta, que es el impuesto que grava las utilidades que genera la empresa, este tipo de tributo es vital porque tiene proporción con la inversión.

El IGV, es definido como la tasa que grava compras y ventas de las empresas, existe una relación de la empresa sobre el volumen de las ventas y las compras que genera para luego ser pagadas en cada uno de los periodos tributarios.

Realizaremos un análisis de como variarían estas tasas los 5 años del proyecto (ver Tabla 91).

Tabla 91.

Variación de las Tasa – HAKUMARI S.A.C.

TASAS	2019	2020	2021	2022	2023
Impuesto General a las Ventas (I.G.V.)	18%	18%	18%	18%	18%
Impuesto a la Renta (I.R.)	26%	26%	26%	26%	26%
Impuesto a las Transacciones Financieras (I.T.F.)	0.05%	0.05%	0.05%	0.05%	0.05%
Unidad Impositiva Tributaria (U.I.T.) en S/.	4,150.00	4,200.00	4,250.00	4,300.00	4,350.00

Nota: Elaboración grupal.

5.1.6. Otros aspectos legales.

Ley para la inocuidad de alimentos.

Mediante esta se establece el régimen jurídico aplicado con el fin de garantizar que los productos para el consumo humano posean la inocuidad necesaria con el fin de proteger la vida y la salud de las personas,

reconociendo y asegurando los derechos de los consumidores promoviendo una competitividad dentro de las diferentes empresas.

Depreciación acelerada.

HAKUMARKI S.A.C. podría aplicar a la depreciación acelerada en los 3 años del proyecto para esto se realizaría un cálculo mediante la siguiente fórmula lineal:

5.1.7. Resumen del Capítulo.

Hemos definido todas las variables para el establecimiento de los requisitos legales mostramos el resumen de inversiones para este apartado (ver Tabla 92).

Tabla 92.

Resumen del capítulo Legal.

CONCEPTO	LUGAR	CANT.	COSTO UNITARIO (S/.)	COSTO TOTAL /S/.)	I.G.V. (S/.)	TOTAL (S/.)
Gastos de Constitución				1,375.00	0.00	1,375.00
Búsqueda de Nombre de la Empresa	Sunarp	1	5.00	5.00	-	5.00
Reserva de Nombre de la Empresa	Sunarp	1	20.00	20.00	-	20.00
Servicio Notarial para constitución de empresa	Notaría	1	650.00	650.00	-	650.00
Servicio Registral para constitución de empresa	Notaría	1	700.00	700.00	-	700.00
Obtención del R.U.C.	Sunat	1	-	-	-	-
Inscripción en REMYPE	Mintrab	1	-	-	-	-
Registro de marcas y patentes				2,391.68	118.98	2,510.66
Búsqueda Fonética - Figurativa	Indecopi	1	48.65	48.65	-	48.65
Registro de Marca y Logo	Indecopi	1	560.67	560.67	-	560.67
Registro de Lema Comercial	Indecopi	1	560.67	560.67	-	560.67
Registro de Nombre Comercial	Indecopi	1	560.67	560.67	-	560.67
Publicación diario ElPeruano	Indecopi	3	220.34	661.02	118.98	780.00
Licencias y Autorizaciones				10,566.48	1,733.86	12,300.34
Derecho a trámite Licencia de Funcionamiento	Muni. San Juan de Lurigancho	1	150.0	150.00	-	150.00
Inspección técnica de Seguridad	Indeci	1	114.4	114.41	-	114.41
Autorización DIGESA	Digesa	1	330.5	330.51	-	330.51
Análisis físico-químico y microbiológico del producto terminado, procesado	Laboratorio acreditado	2	169.5	339.00	-	339.00
Análisis bromatológico	Laboratorio acreditado	2	169.5	339.00	61.02	400.02
Validación Técnica oficial del Plan HACCP	Digesa	2	1,670.0	3,340.00	601.20	3,941.20
Fumigación certificada de la nave industrial	Centro Autorizado	1	423.7	423.73	76.27	500.00

Elaboración de planos	Arquitecto colegiado	1	4,500.0	4,500.00	810.00	5,310.00
Certificado de operatividad de extintores PQS	Centro Autorizado	4	35.0	140.00	25.20	165.20
Pozo a tierra certificado	Centro Autorizado	1	889.8	889.83	160.17	1,050.00
					TOTAL (S/.)	16,186.00

Nota: Elaboración grupal.

5.2. Estudio Organizacional.

5.2.1. Organigrama funcional.

HAKUMARI S.A.C. presenta su organigrama a continuación (ver Figura 43).

5.2.2. Servicios tercerizados.

HAKUMARI S.A.C. iniciará operaciones con un capital social que necesariamente nos enfocará en las principales operaciones, las operaciones secundarias serán tercerizadas por especialistas (ver Tabla 94), cabe resaltar que el modelo de negocio es implícito en incurrir en esfuerzos que hagan crecer los procesos principales.

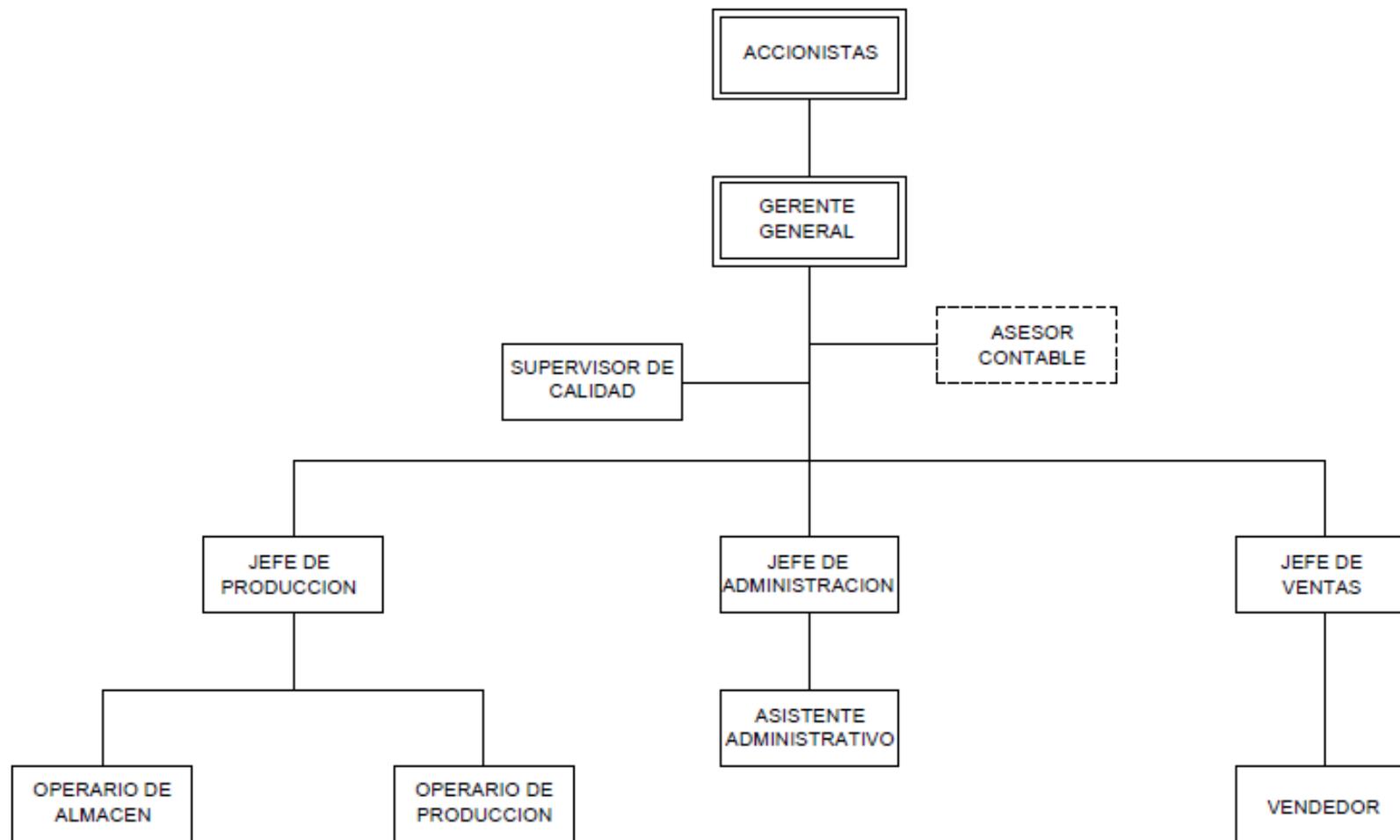


Figura 42. Organigrama funcional HAKUMARI S.A.C.

Nota: Elaboración grupal – 2018.

Tabla 93.

Tercerización HAKUMARI S.A.C.

SERVICIOS	ACTIVIDADES
SERVICIO CONTABLE	<p>Se transferirán funciones de gestión contable con el objetivo de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mayor flexibilidad interna maximizando la administración del tiempo. - Optimización de controles. - Administración de los diferentes procesos contables. - Presentación de información y trámites ante diferentes organismos reguladores.
SERVICIO DE MANTENIMIENTO	<p>Utilizaremos especialistas técnicos encargados del mantenimiento de nuestros equipos para la producción industrial textil, según nuestro plan de mantenimiento preventivo, para el mantenimiento correctivo eventual también utilizaremos este tipo de servicio.</p>
SERVICIO LEGAL	<p>La atención jurídica de un abogado el cual nos brindará la información a primera mano que se necesita para resolver asuntos relacionados con la aplicación de leyes, normas o reglamentos.</p> <p>En el día a día nuestro negocio puede encontrarse en conflictos de carácter legal con clientes, proveedores, trabajadores o Administración Pública llegando a enfrentar demandas civiles por responsabilidad, demandas laborales o de consumidores.</p>
SERVICIO DE SEGURIDAD	<p>Una vez instalado el sistema de CCTV y la instalación de sensores de seguridad optaremos por una vigilancia bajo una central de monitoreo de alarmas que se encuentre disponible las 24 horas, los 365 días del año.</p>

Nota: Elaboración grupal.

5.2.3. Descripción de puestos de trabajo.

Ya definidos todos nuestros puestos que estarán asumidos por HAKUMARI S.A.C procederemos a establecer cuáles serán las actividades que realizará cada uno de ellos (ver Tabla 94 a la Tabla 108).

Tabla 94.

Gerente General - HAKUMARI S.A.C.

PERFIL DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	GERENTE GENERAL	
JEFE INMEDIATO:	JUNTA DE ACCIONISTAS	
SUPERVISA A:	JEFE DE PRODUCCION, SUPERVISOR DE CALIDAD, JEFE DE VENTAS, JEFE DE ADMINISTRACION	
COMPETENCIAS:	MINIMO	ÓPTIMO
EDUCACIÓN:	Administrador, Contador, Economista o Ingeniero Titulado	MBA o Magister en Administración, Contabilidad, Economía o Ingeniería
EXPERIENCIA:	02 años como Gerente General	06 años como Gerente General
FUNCIONES Y/O RESPONSABILIDADES		
1	Ejercer funciones legales y las que sean asignadas por la Junta de Accionistas.	
2	Elaborar el Plan Estratégico anual y realizar el seguimiento respectivo a los indicadores e informes oportunos, para poder realizar una reingeniería de los procesos.	
3	Mantener informado a la Junta de Accionistas sobre la situación de la empresa.	
4	Seleccionar el personal y definir la asignación económica de cada puesto y rendimiento.	
5	Planificar, organizar, dirigir, coordinar y evaluar todas las actividades relacionadas con la empresa.	
6	Supervisor y analizar los estados financieros.	
7	Establecer objetivos, diseñar estrategias para cada proceso y definir la política organizacional.	
8	Negociar, modificar y resolver contratos, convenios y compromisos de toda naturaleza.	

Nota: Elaboración grupal.

Tabla 95.

Supervisor de Calidad HAKUMARI S.A.C.

PERFIL DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	SUPERVISOR DE CALIDAD	
JEFE INMEDIATO:	GERENTE GENERAL	
SUPERVISA A:	---	
COMPETENCIAS:	MINIMO	ÓPTIMO
EDUCACIÓN:	Bach en Biología o Industrias alimentarias	Biólogo, Ingeniero de Industrias alimentarias Colegiado
EXPERIENCIA:	02 años como analista de calidad	04 años como analista de calidad
FUNCIONES Y/O RESPONSABILIDADES		
	<ol style="list-style-type: none"> 1 Supervisar la calidad sanitaria de la producción 2 Realizar los ensayos en el laboratorio. 3 Verificar la calidad de procesos y sus variables 4 Aplicar los estándares de las normas HACCP 5 Ejecutar y hacer efectivo el sistema de control de calidad en la producción. 6 Involucrar al personal en la mejora del proceso productivo y el cumplimiento de las norma HACCAP 7 Firmar y validar los protocolos de calidad de los lotes. 8 Realizar inspecciones a las cuarentenas para velar por el óptimo desempeño del proceso. 9 Verificar las condiciones de almacenamiento de materia prima 10 Verificar las condiciones especiales de almacenamiento de producto terminado. 	

Nota: Elaboración grupal.

Tabla 96.

Jefe de Producción HAKUMARI S.A.C.

PERFIL DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	JEFE DE PRODUCCION	
JEFE INMEDIATO:	GERENTE GENERAL	
SUPERVISA A:	OPERARIO DE PRODUCCION, OPERARIO ALMACÉN	
COMPETENCIAS:	MINIMO	ÓPTIMO
EDUCACIÓN:	Bach. Ingeniería Industrial o Industrias Alimentarias	Ingeniero Industrial o Industrias Alimentarias
EXPERIENCIA:	04 años como Jefe de Producción	06 años como Jefe de Producción

FUNCIONES Y/O RESPONSABILIDADES

- 1 Realizar y ejecutar el programa de producción mensual.
- 2 Ejecutar y hacer efectivo un sistema de reducción de mermas a todo nivel de operaciones.
- 3 Elaborar el Plan de Contingencias ante diferentes situaciones que involucren personal, maquinarias o equipos.
- 4 Definir requerimientos para cumplir con los objetivos e informar a Gerencia General.
- 5 Involucrar al personal en la mejora del proceso productivo.
- 6 Implementar mejoras y desarrollo de procedimientos a nivel de operativo.
- 7 Conocer el manejo de los procesos, para poder realizar mejoras en los tiempos de producción.
- 8 Coordinar el abastecimiento de materia prima e insumos a los procesos operativos.
- 9 Cumplimiento de los procedimientos e implementación del Sistema de Gestión de Calidad, enfocados en la futura obtención de ISO 9001.

Nota: Elaboración grupal.

Tabla 97.

Jefe de Ventas HAKUMARI S.A.C.

PERFIL DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	JEFE DE VENTAS	
JEFE INMEDIATO:	GERENTE GENERAL	
SUPERVISA A:	VENDEDOR, COMMUNITY MANAGER	
COMPETENCIAS:	MINIMO	ÓPTIMO
EDUCACIÓN:	Bachiller en Administración o Ingeniería	Titulado en Administración o Ingeniería
EXPERIENCIA:	04 años como Jefe de Ventas	06 años como Jefe de Ventas
FUNCIONES Y/O RESPONSABILIDADES		
	<ol style="list-style-type: none"> 1 Ejecutar y proponer mejoras al plan de ventas y comunicación. 2 Ejecutar, monitorear y proponer mejoras a la promoción del producto, canal tradicional y moderno. 3 Elaborar y presentar a Gerencia General los planes de mejora en puntos de venta y requerimientos de mantenimiento preventivo o correctivo. 4 Determinar las comisiones y bonos a los vendedores 5 Potenciar el desarrollo del personal de ventas 6 Monitoreo y mejoras en las ofertas y/o promociones durante todo el año. 7 Monitorear las redes sociales y página de la empresa. 8 Optimización y coordinación con los canales de distribución. 	

Nota: Elaboración grupal.

Tabla 98.

Jefe de Administración HAKUMARI S.A.C.

PERFIL DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	JEFE DE ADMINISTRACION	
JEFE INMEDIATO:	GERENTE GENERAL	
SUPERVISA A:	---	
COMPETENCIAS:	MINIMO	ÓPTIMO
EDUCACIÓN:	Egresado de Administración, Contabilidad, Ingeniería o Economía	Titulado en Administración, Contabilidad, Ingeniería o Economía
EXPERIENCIA:	02 años en el área administrativa o logística	04 años en el área administrativa o logística
FUNCIONES Y/O RESPONSABILIDADES		
1	Prever los riesgos de los requerimientos para el área de operaciones, ventas y administrativa.	
2	Dirigir lo recursos para el pago de servicios terceros y las posibles no conformidades de su servicio.	
3	Controlar y coordinar con los involucrados en la cadena de suministro.	
4	Optimizar los procesos administrativos y cartera de proveedores.	
5	Mantener el inventarios de materia prima, insumos y repuestos de maquinaria.	
6	Mantener los contratos, acuerdos y tratados establecidos con proveedores.	
7	Encargado de las planillas y tareo del personal.	
8	Emitir y validar la documentación (guías, facturas, boletas, notas de crédito a clientes).	

Nota: Elaboración grupal.

Tabla 99.

Perfil Operario de Producción HAKUMARI S.A.C.

PERFIL DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	OPERARIO DE PRODUCCION	
JEFE INMEDIATO:	JEFE DE PRODUCCION	
SUPERVISA A:	---	
COMPETENCIAS:	MINIMO	ÓPTIMO
EDUCACIÓN:	Secundaria Completa	Egresado de carrera técnica en Mecánica o Control de la Producción
EXPERIENCIA:	06 meses de experiencia en empresas de productos alimenticios.	02 años de experiencia en empresas de productos alimenticios.

FUNCIONES Y/O RESPONSABILIDADES

- 1 Realizar la producción diaria.
- 2 Mantener el ambiente limpio y ordenado
- 3 Solicitar oportunamente los insumos y materiales necesarios para su asignación diaria de producción.
- 4 Llenar las fichas de control y mantener los equipos y máquinas asignadas en óptimas condiciones.
- 5 Ejecutar los procedimientos según el plan de requerimiento HACCP.
- 6 Cumplir con los estándares de calidad, respecto al uso de insumos y tratamiento de merma.
- 7 Informar sobre los posibles fallos en los productos en proceso por fallo de máquina.

Nota: Elaboración grupal.

Tabla 100.

Operario de Almacén HAKUMARI S.A.C.

PERFIL DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	OPERARIO ALMACÉN	
JEFE INMEDIATO:	JEFE DE PRODUCCION	
SUPERVISA A:	---	
COMPETENCIAS:	MINIMO	ÓPTIMO
EDUCACIÓN:	Secundaria Completa	Secundaria Completa
EXPERIENCIA:	01 año de experiencia en almacenes	02 años de experiencia en almacenes

FUNCIONES Y/O RESPONSABILIDADES

- 1 Movilizar los productos en proceso dentro de la empresa para su distribución.
- 2 Resguardar las mercancías del almacén.
- 3 Cumplir con las normas y procedimientos en materia de calidad y seguridad.
- 4 Mantener ordenado el almacén de materiales, productos terminados y nave de producción.
- 5 Colaborar con la exactitud de inventarios.
- 6 Realizar la recepción y ordenamiento de los insumos dentro del almacén.

Nota: Elaboración grupal.

Tabla 101.

Vendedor HAKUMARI S.A.C.

PERFIL DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	VENDEDOR	
JEFE INMEDIATO:	JEFE DE VENTAS	
SUPERVISA A:	---	
COMPETENCIAS:	MINIMO	ÓPTIMO
EDUCACIÓN:	Secundaria completa	Egresado en Negocios, Administración o Ingeniería
EXPERIENCIA:	04 años como vendedor canal tradicional	06 años como vendedor canal tradicional

FUNCIONES Y/O RESPONSABILIDADES

- 1 Captación de nuevos clientes bajo el canal tradicional.
- 2 Visitas periódicas junto al Jefe de Ventas a los canales de distribución.
- 3 Asistir a las reuniones de ventas.
- 4 Asistir a las capacitaciones para mejorar sus técnicas de ventas.
- 5 Informar cualquier inquietud de algún canal, proponiendo mejoras para su posterior evaluación.
- 6 Registrar diariamente los requerimientos y cantidades que se van a solicitar.
- 7 Coordinar la entrega con las condiciones solicitadas por los canales.

Nota: Elaboración grupal.

5.2.4. Actividades de Serv. Tercerizados.

Como habíamos mencionados anteriormente tenemos servicios los cuales no serán asumidos al 100% por la organización por lo que estos serán realizados por empresas que prestan este tipo de servicios.

Tabla 102.

Servicio Tercerizado Contable HAKUMARI S.A.C.

ACTIVIDADES

Llevar todos los movimientos o registros contables al programa que es el software utilizado por la organización para dicha actividad.

Elaborar y revisar el cálculo de las planillas de los empleados, y realizar los ajustes en caso de no cumplir con las disposiciones.

Facturación de pedidos.

Llevar libros contables (Diario, mayor e inventarios).

Elaboración de estados financieros para el análisis y toma de decisiones de la Gerencia General.

Declaración y pago de impuestos.

Realización de la relación de las Cuentas por Cobrar y por Pagar.

Cumplir y hacer cumplir todas las recomendaciones de tipo contable, administrativo y fiscal.

Nota: Elaboración grupal – 2018.

Tabla 103.

Servicio Tercerizado de Mantenimiento HAKUMARI S.A.C.

ACTIVIDADES

Cumplir con el plan de mantenimiento correctivo.

Cumplir con el plan de mantenimiento preventivo

Ejecutar mejoras mecánicas a las máquinas en los diferentes procesos textiles.

Revisión del sistema eléctrico de las instalaciones.

Elaborar la lista de repuestos para cada una de las maquinarias.

Nota: Elaboración grupal – 2018.

Tabla 104.

Servicio Tercerizado Legal HAKUMARI S.A.C.

ACTIVIDADES

Aplicación de las leyes y normativas vigentes para nuestro giro de negocio.

Resolución de conflictos legales con clientes, proveedores, trabajadores.

Resolución de conflictos legales con la Administración Pública.

Asesoría para afrontar demandas civiles y laborales.

Nota: Elaboración grupal.

Tabla 105.

Servicio Tercerizado de Seguridad HAKUMARI S.A.C.

ACTIVIDADES

Ejercer la protección de las instalaciones y activos.

Evitar la ejecución de actos delictivos fuera del horario de trabajo.

Ejecutar su plan de acción en caso de la aparición de un acto delictivo en las instalaciones fuera del horario de trabajo movilizándolo su flota.

Dar soporte en temas de seguridad según lo requiera.

Nota: Elaboración grupal.

Tabla 106.

Servicio Tercerizado de Distribución HAKUMARI S.A.C.

ACTIVIDADES

Distribuir la mercadería a los puntos de venta.

Velar porque la mercadería llegue en óptimas condiciones a los puntos de comercialización.

Asegurar que la cantidad y el momento de llegada sean según los acuerdos con los centros de distribución.

Nota: Elaboración grupal.

5.2.5. Aspectos laborales.

5.2.5.1 .Forma de las contrataciones.

Tenemos dos eventos el primero es para las contrataciones de nuestro personal HAKUMARI S.A.C. utilizaremos una modalidad por contrato por inicio o incremento de actividad el tipo de naturaleza será temporal, para ello todo el personal estará sujeto a un periodo de evaluación los primeros tres meses del contrato, en caso no se cumpla con los objetivos solicitados se rescindirán, el medio de actualización de este contrato será cada seis meses.

Para el segundo evento el contrato de servicios terceros HAKUMARI S.A.C. tendrá contratos por presentación de servicios tercerizados, en el cual se efectuarán una serie de requisitos previos a una homologación para que las empresas terceras puedan cumplir con lo establecido según los lineamientos de cada servicio.

5.2.5.2. Régimen laboral.

Se ha definido a HAKUMARI S.A.C. como pequeña empresa, considerando que este régimen tiene una serie de requisitos los cuales se muestran (ver Tabla 107).

Tabla 107.

Régimen Laboral – MYPE.

TIPO	DETALLE
RMV (S/.)	La Remuneración mínima vital asciende a S/.930.00
JORNADA LABORAL	48 horas semanales (8 horas diarias como máximo).
VACACIONES	15 días por cada año trabajado.
C.T.S.	1/2 sueldo al año.
GRATIFICACIONES	1/2 sueldo en julio y 1/2 sueldo en diciembre.
DESCANSO SEMANAL	1 día (24 horas de consecutivas) como mínimo.
ASIGNACION FAMILIAR	10% de la Remuneración mínima vital (RMV).
ESSALUD (SEGURO SOCIAL)	La empresa asume el pago de 9% de su remuneración (este pago les da derecho a subsidios por maternidad, lactancia, incapacidad temporal o prestaciones por sepelio).
DESPIDO ARBITRARIO	Indemnización por despido de 20 días de remuneración por año servido.
REFRIGERIO	1 hora de refrigerio por cada día de la semana.
REGIMEN PENSIONARIO	A elección del trabajador (entre régimen privado y público). AFP 12% (10% para el fondo, 2% de comisión y seguro de invalidez). ONP 13% (va a un fondo común), con un rango mínimo de 20 años de aporte y un rango pensionario esperado entre S/.415.00 y S/.857.00
HORAS EXTRAS	Las dos primeras horas 25% adicional del costo horario, a partir de la tercera hora 35% adicional del costo horario.
UTILIDADES	Al contar con más de 20 trabajadores es obligatorio el reparto de utilidades

Nota: Elaboración grupal.

5.2.5.3. Horario de trabajo para puestos de trabajo.

HAKUMARI S.A.C. mostrado en la siguiente tabla (ver Tabla 108), depende de cuál de las áreas se esté laborando para poder tener un horario en el cual las operaciones puedan ser llevadas con fluidez.

Tabla 108.

Programa horario HAKUMARI S.A.C.

PERSONAL	HORARIO	REFRIGERIO
	LUNES A	
	VIERNES	LUNES A
ADMINISTRATIVO	08:00h - 18:00h	VIERNES
	SABADOS	13:00h - 14:00h
	09:00h - 12:00h	
OPERATIVO	LUNES A SABADO	LUNES A SABADO
	07:00h - 16:00h	12:00h - 13:00h

Nota: Elaboración grupal.

5.2.5.4. Planilla para todos los años del proyecto.

Se ha proyectado una inversión para la planilla de nuestro proyecto en función a los salarios acordes al mercado para todos los años (ver de la tabla Tabla 109 a la Tabla 113).

Tabla 109.

Planilla HAKUMARI S.A.C. – 2019.

Cargo	Cantidad	Sueldo Básico	Aportes Empresa				Beneficios Sociales			TOTAL
			SCTR	EsSalud	Asig. Familiar	Total	CTS	Vacaciones	Gratificaciones	
Gerente General	1	6,000	35	540.00	93.00	668	3,000.00	3,000.00	6,093.00	102,696
Supervisor de Calidad	1	2,250	35	202.50	93.00	331	1,125.00	1,125.00	2,343.00	35,559
Jefe de Producción	1	2,250	35	202.50	93.00	331	1,125.00	1,125.00	2,343.00	35,559
Jefe de Ventas	1	2,250	35	202.50	93.00	331	1,125.00	1,125.00	2,343.00	43,499
Jefe de Administración	1	2,250	35	202.50	93.00	331	1,125.00	1,125.00	2,343.00	35,559
Asistente Administrativo	1	930	35	83.70	93.00	212	465.00	465.00	1,023.00	15,653
Vendedor	3	1,000	35	90.00	93.00	654	1,500.00	1,500.00	3,279.00	97,091
Operario de Almacén	1	930	35	83.70	93.00	212	465.00	465.00	1,023.00	15,653
Operario de Producción	4	930	35	83.70	93.00	847	1,860.00	1,860.00	4,092.00	86,050
TOTAL PLANILLA (S/.)									467,319	

Nota: Elaboración grupal – 2018.

Tabla 110.

Planilla HAKUMARI S.A.C. – 2020.

Cargo	Cantidad	Sueldo Básico	Aportes Empresa				Beneficios Sociales			TOTAL
			SCTR	EsSalud	Asig. Familiar	Total	CTS	Vacaciones	Gratificaciones	
Gerente General	1	6,000	35	540.00	93.00	668	3,000.00	3,000.00	6,093.00	119,794
Supervisor de Calidad	2	2,250	35	202.50	93.00	661	2,250.00	2,250.00	4,686.00	85,704
Jefe de Producción	1	2,250	35	202.50	93.00	331	1,125.00	1,125.00	2,343.00	38,259
Jefe de Ventas	1	2,250	35	202.50	93.00	331	1,125.00	1,125.00	2,343.00	53,623
Jefe de Administración	1	2,250	35	202.50	93.00	331	1,125.00	1,125.00	2,343.00	38,259
Asistente Administrativo	1	930	35	83.70	93.00	212	465.00	465.00	1,023.00	16,769
Vendedor	5	1,000	35	90.00	93.00	1,090	2,500.00	2,500.00	5,465.00	197,980
Operario de Almacén	2	930	35	83.70	93.00	423	930.00	930.00	2,046.00	37,445
Operario de Producción	6	930	35	83.70	93.00	1,270	2,790.00	2,790.00	6,138.00	174,820
TOTAL PLANILLA (S/.)									762,652	

Nota: Elaboración grupal – 2018.

Tabla 111.

Planilla HAKUMARI S.A.C. – 2021.

Cargo	Cantidad	Sueldo Básico	Aportes Empresa				Beneficios Sociales			TOTAL
			SCTR	EsSalud	Asig. Familiar	Total	CTS	Vacaciones	Gratificaciones	
Gerente General	1	6,000	35	540.00	93.00	668	3,000.00	3,000.00	6,093.00	128,251
Supervisor de Calidad	2	2,250	35	202.50	93.00	661	2,250.00	2,250.00	4,686.00	91,104
Jefe de Producción	1	2,250	35	202.50	93.00	331	1,125.00	1,125.00	2,343.00	40,959
Jefe de Ventas	1	2,250	35	202.50	93.00	331	1,125.00	1,125.00	2,343.00	57,266
Jefe de Administración	1	2,250	35	202.50	93.00	331	1,125.00	1,125.00	2,343.00	40,959
Asistente Administrativo	1	930	35	83.70	93.00	212	465.00	465.00	1,023.00	17,885
Vendedor	5	1,000	35	90.00	93.00	1,090	2,500.00	2,500.00	5,465.00	208,068
Operario de Almacén	2	930	35	83.70	93.00	423	930.00	930.00	2,046.00	39,677
Operario de Producción	7	930	35	83.70	93.00	1,482	3,255.00	3,255.00	7,161.00	194,417
TOTAL PLANILLA (S/.)									818,587	

Nota: Elaboración grupal – 2018.

Tabla 112.

Planilla HAKUMARI S.A.C. – 2022.

Cargo	Cantidad	Sueldo Básico	Aportes Empresa				Beneficios Sociales			TOTAL
			SCTR	EsSalud	Familiar	Total	CTS	Vacaciones	Gratificaciones	
Gerente General	1	6,000	35	540.00	93.00	668	3,000.00	3,000.00	6,093.00	133,156
Supervisor de Calidad	2	2,250	35	202.50	93.00	661	2,250.00	2,250.00	4,686.00	93,804
Jefe de Producción	1	2,250	35	202.50	93.00	331	1,125.00	1,125.00	2,343.00	42,309
Jefe de Ventas	1	2,250	35	202.50	93.00	331	1,125.00	1,125.00	2,343.00	59,594
Jefe de Administración	1	2,250	35	202.50	93.00	331	1,125.00	1,125.00	2,343.00	42,309
Asistente Administrativo	1	930	35	83.70	93.00	212	465.00	465.00	1,023.00	18,443
Vendedor	5	1,000	35	90.00	93.00	1,090	2,500.00	2,500.00	5,465.00	215,308
Operario de Almacén	2	930	35	83.70	93.00	423	930.00	930.00	2,046.00	40,793
Operario de Producción	7	930	35	83.70	93.00	1,482	3,255.00	3,255.00	7,161.00	208,507
TOTAL PLANILLA (S/.)									854,223	

Nota: Elaboración grupal – 2018.

Tabla 113.

Planilla HAKUMARI S.A.C. – 2023.

Cargo	Cantidad	Sueldo Básico	Aportes Empresa				Beneficios Sociales			TOTAL
			SCTR	EsSalud	Asig. Familiar	Total	CTS	Vacaciones	Gratificaciones	
Gerente General	1	6,000	35	540.00	93.00	668	3,000.00	3,000.00	6,093.00	138,104
Supervisor de Calidad	2	2,250	35	202.50	93.00	661	2,250.00	2,250.00	4,686.00	96,504
Jefe de Producción	1	2,250	35	202.50	93.00	331	1,125.00	1,125.00	2,343.00	43,659
Jefe de Ventas	1	2,250	35	202.50	93.00	331	1,125.00	1,125.00	2,343.00	61,955
Jefe de Administración	1	2,250	35	202.50	93.00	331	1,125.00	1,125.00	2,343.00	43,659
Asistente Administrativo	1	930	35	83.70	93.00	212	465.00	465.00	1,023.00	19,001
Vendedor	5	1,000	35	90.00	93.00	1,090	2,500.00	2,500.00	5,465.00	222,689
Operario de Almacén	2	930	35	83.70	93.00	423	930.00	930.00	2,046.00	41,909
Operario de Producción	7	930	35	83.70	93.00	1,482	3,255.00	3,255.00	7,161.00	233,104
TOTAL PLANILLA (S/.)									900,585	

Nota: Elaboración grupal – 2018.

CAPÍTULO VI

ESTUDIO TÉCNICO

6.1. Tamaño del proyecto.

6.1.1. Capacidad instalada.

6.1.1.1 Criterios.

En su definición técnica como el volumen de unidades que se pueden producir respecto a un número de variables (ver Tabla 114), la combinación de estas nos dará cuanto será la capacidad instalada por un periodo de evaluación.

Tabla 114.

Parámetros de capacidad.

CAPACIDAD	DEFINICIÓN
DE PROCESAMIENTO	Se define la cantidad de insumos o materia prima que la maquinaria o proceso puede transformar en una unidad de tiempo definido.
DE DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	Se define los criterios para establecer la capacidad instalada de planta en función al número de máquinas y necesidad de personal para la ejecución de operaciones.
DE PRODUCCIÓN	Se define la cantidad de producto final cumpliendo con las especificaciones que la planta puede producir en una unidad de tiempo definido.

Nota: Elaboración propia – 2018.

6.1.1.2. Cálculos.

Utilizamos un número de días laborables (ver Tabla 115), por cada año para determinar la capacidad instalada anual.

Tabla 115.

Días laborales 2019 – 2023.

AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
DIAS					
TOTALES	365	366	365	365	365
Domingos	52	52	52	52	52
Feriados	10	10	12	12	10
Días Laborales	303	304	301	301	303

Nota: Elaboración propia – 2018.

Antes de calcular la capacidad instalada como es parte de un proceso continuo debemos determinar la ruta crítica del proceso para poder realizar la evaluación (ver Tabla 116), ya determinado que el proceso de cristalización hacemos el balance de línea de todos los procesos para poder realizar la capacidad instalada por cada año.

Tabla 116.

Cálculo de capacidades y Proceso crítico.

PROCESO	CAPACIDAD DE PROCESAMIENTO		CAPACIDAD DISPONIBILIDAD DE RECURSOS			FACTOR EFICIENCIA	CAPACIDAD PRODUCCION
	cantidad	horas/turno	turnos			unidades/día	
Acondicionamiento de umarí	220.00	unidades/hora	1.00	8.00	1.00	0.95	1,672
Elaboración de aceite de umarí	200.00	unidades/hora	1.00	8.00	1.00	0.95	1,520
Pasteurización	160.00	unidades/hora	1.00	8.00	1.00	0.95	1,216
Cristalización	160.00	unidades/hora	1.00	8.00	1.00	0.95	1,216
Envasado	500.00	unidades/hora	1.00	8.00	1.00	0.95	3,800

Nota: Elaboración propia – 2018.

Tabla 117.

Estimación para todos los años.

AÑO	2019		2020		2021		2022		2023	
DIAS LABORALES	303	días	304	días	301	días	301	días	303	días
CAPACIDAD DE PRODUCCION	1,216	unidades/día								
CAPACIDAD INSTALADA	368,44	unidades/añ	736,89	unidades/añ	736,89	unidades/añ	810,58	unidades/añ	884,27	unidades/añ
	8	o	6	o	6	o	6	o	5	o

Nota: Elaboración propia – 2018.

6.1.2. Capacidad utilizada.

Para realizar este tipo de capacidad utilizaremos una serie de criterios previos para al cálculo de estas.

6.1.2.1. Criterios.

Como variables de ingreso necesitamos la capacidad instalada hallada mediante el proceso de cristalización, como segundo criterio utilizaremos el programa de ventas de HAKUMARI S.A.C. para todos los años (ver Tabla 118).

Tabla 118.

Estimación de las ventas HAKUMARI S.A.C. todos los años.

MES	2019	2020	2021	2022	2023
	(unidades)	(unidades)	(unidades)	(unidades)	(unidades)
ENERO	15,404	42,036	46,239	50,863	55,949
FEBRERO	16,945	46,239	50,863	55,949	61,544
MARZO	18,639	50,863	55,949	61,544	67,699
ABRIL	23,498	43,341	47,675	52,443	57,687
MAYO	25,848	47,675	52,443	57,687	63,456
JUNIO	28,433	52,443	57,687	63,456	69,801
JULIO	26,892	50,129	55,142	60,657	66,722
AGOSTO	29,582	55,142	60,657	66,722	73,395
SEPTIEMBRE	32,540	60,657	66,722	73,395	80,734
OCTUBRE	25,587	47,519	52,270	57,497	63,247
NOVIEMBRE	28,146	52,270	57,497	63,247	69,572
DICIEMBRE	30,960	57,497	63,247	69,572	76,529
TOTAL	302,474	605,812	666,393	733,033	806,336

Nota: Elaboración propia.

6.1.2.2. Porcentaje de utilización.

Realizando los cálculos necesarios para determinar la capacidad utilizada (ver tabla 119), podemos inferir que cada año vamos a tener que invertir en horas hombre para poder cubrir las necesidades de producción durante el horizonte del proyecto.

Tabla 119.

Capacidad utilizada HAKUMARI S.A.C. 2019 – 2023.

AÑO	CAPACIDAD UTILIZADA (unidades)	CAPACIDAD INSTALADA (unidades)	PORCENTAJE DE UTILIZACIÓN
2019	302,474	368,448	82%
2020	605,812	736,896	82%
2021	666,393	736,896	90%
2022	733,033	810,586	90%
2023	806,336	884,275	91%

Nota: Elaboración propia – 2018.

6.1.3. Capacidad máxima.

6.1.1.1. Criterios.

Este tipo de cálculo no sería factible operativamente ya que se generan en horarios de trabajo de 24 horas de operativa la planta durante todos los 365 días del año.

6.1.1.2. Cálculos.

Estimamos los valores máximos de cada uno de los años del proyecto (ver Tabla 120).

Tabla 120.

Capacidad máxima para todos los años.

AÑO	2019		2020		2021		2022		2023	
DIAS LABORALES CAPACIDAD DE PRODUCCION	365	días	366	días	365	días	365	días	365	días
CAPACIDAD INSTALADA	1,331,520	uni./año	1,335,168	uni./año	1,331,520	uni./año	1,331,520	uni./año	1,331,520	uni./año

Nota: Elaboración propia – 2018.

6.2. Procesos.

6.2.1. Diagrama de flujo proceso de producción.

Nuestro proceso productivo tiene como fase inicial el tratamiento del umarí, se produce el despulpado y escaldado de la pulpa del fruto para luego colocarlo en la máquina para hacer aceite.

El aceite una vez conseguido, se coloca en uno de los tanques exclusivo para el aceite de umarí, en otro de los tanques de acero inoxidable estará el aceite de sachá inchi, estos tanques deben poseer un sistema de control de temperatura y agitador para que el aceite no se vuelva grasa.

Se utilizará de emulsionante una mezcla entre, jugo de limón, leche entera, sal y sorbato de potasio, esta mezcla al ser líquida emulsionará la mezcla de aceites de forma homogénea, el tanque debe contener un sistema de agua caliente.

Se tendrá un tanque para realizar la mezcla entre los aceites y los emulsionantes, el resultado es una emulsión, ambas fases se combinan mediante fuerte agitación y aplicación de calor produciendo una emulsión semisólida.

Luego esta emulsión pasa por un proceso de pasteurización, este proceso inhibe el crecimiento de bacterias, así como de otro tipo de microorganismos, mejorando de esta manera la estabilidad microbiológica; al realizar la pasteurización de la emulsión se asegura que el producto enviado hacia la línea de cristalización tendrá una temperatura constante obteniendo parámetros que facilitan el control de la calidad en el producto final.

El proceso siguiente es la cristalización, podría considerarse como uno de los principales procesos puesto que determina las condiciones finales del producto, el tipo de maquinaria a utilizar está compuesta por un intercambiador de calor, una máquina de perno rotor y un tubo de reposo, al

enfriarse la emulsión esta se cristaliza, la capacidad productiva del proceso está definida por el intercambiador de calor.

El último proceso es el envasado, por lo que una máquina dosificadora se encargará de retirar 15 kilogramos del lote de mezcla utilizado en unas láminas de papel pergamino para el traslado, luego el operario realiza el pesado para la dosificación en cada frasco de vidrio.

El proceso diseñado para la elaboración de umarí es un proceso automatizado donde intervienen diferentes sub procesos, para determinar el balance de la línea se determinó que el proceso crítico es el proceso de cristalización, por lo que la capacidad de producción es de 1,216 unidades de UMARI por día y un tiempo de ciclo de 23.68 seg por unidad.

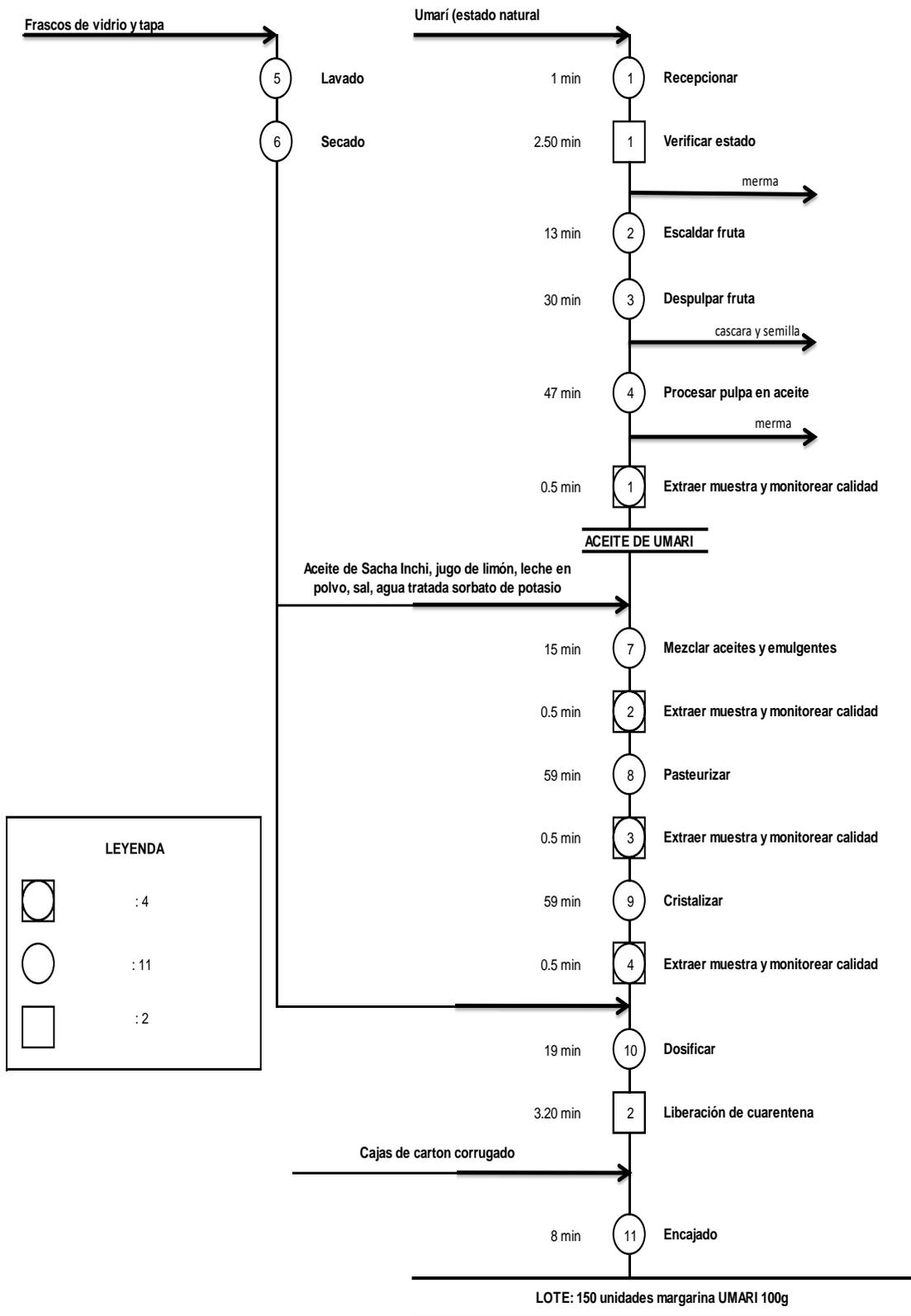


Figura 43. D.O.P. para UMARI

Nota: Elaboración propia.

RESUMEN			
ACTIVIDAD	ACTUAL		
	N°	Tiempo del proceso	
● OPERACIÓN	13	04:13:30	
■ INSPECCION	2	00:06:05	
➔ TRANSPORTE	3	00:02:30	
● DEMORA	0	03:00:00	
▼ ALMACENAMIENTO	2	00:00:00	
TOTAL	20	07:22:05	

PROCESO: Producción de mantequilla UMARI

INICIA: Almacén de materia prima.

TERMINA: Almacén controlado de productos terminados.

MÉTODO: Actual.

ÁREA: Producción.

RESPONSABLE: Operador

ELABORADO POR: Socios HAKUMARI S.A.C.

FECHA: 30 de Setiembre del 2018

PÁGINA: 1/1

N°	PROCESO	OPERACIÓN	INSPECCION	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENAJE	DISTANCIA	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	Recepción de insumos y orden de trabajo	●	□	↔	□	▼		00:01:00	Para lote de 150 unidades.
2	Traslado hacia zona de trabajo	○	□	➔	□	▼	2.90 m	00:01:00	
3	Verificar la calidad de la materia prima	○	■	↔	□	▼		00:02:50	
4	Despuldado de umarí	●	□	↔	□	▼		00:43:00	
5	Proceso de producción de aceite de umarí	●	□	↔	□	▼		00:47:00	Utilizando la máquina de producción de aceite umarí, este es un proceso continuo.
6	Extracción de muestra	●	□	↔	□	▼		00:00:30	Se realiza una extracción de 5 mililitros de aceite de umarí para verificar su calidad.
7	Traslado hacia tanques de suministro	○	□	➔	□	▼	2.90 m	00:01:00	
8	Tanques de suministro por tipos	○	□	↔	□	▼		00:00:30	Dos tanques para aceites y emulsionantes y uno para mezcla.
9	Mezcla de aceites y emulsionantes	●	□	↔	□	▼		00:15:00	Agitación y aplicación de calor, en un proceso continuo
10	Extracción de muestra	●	□	↔	□	▼		00:00:30	Se realiza una extracción de 5 mililitros de emulsion
11	Pasteurización	●	□	↔	□	▼		00:59:00	Para estabilidad microbiológica, en un proceso continuo
12	Extracción de muestra	●	□	↔	□	▼		00:00:30	Se realiza una extracción de 5 gramos de producto en proceso
13	Cristalización	●	□	↔	□	▼		00:59:00	Intercambiador de calor para cristalizar la emulsión, en un proceso continuo
14	Extracción de muestra	●	□	↔	□	▼		00:00:30	Se realiza una extracción de 5 gramos de producto en proceso
15	Dosificación	●	□	↔	□	▼		00:19:00	Dosificación en los envases contenedores de vidrio.
16	Extracción de muestra	●	□	↔	□	▼		00:00:30	Se realiza una extracción de 20 gramos de producto por liberar.
17	Se colocan en lotes de 150 unidades.	●	□	↔	□	▼		00:08:00	Se colocan en dos cajas máster de 50 unidades.
18	Inspección y liberación de Control de calidad.	○	■	↔	□	▼		00:03:15	Se realiza un muestreo para verificar la calidad de producto.
19	Traslado hacia almacén de producto terminado	○	□	➔	□	▼	2.90 m	00:01:00	
20	Lote de 150 unidades almacenado en almacén	○	□	↔	□	▼		00:00:00	En cuarentena hasta emisión de certificado de calidad y traslado en caja de 50 unidades.

Figura 44. D.A.P. UMARI

Nota: Elaboración propia.

6.2.2. Programa de producción.

Determinar el programa de producción implica utilizar ciertos criterios (ver Tabla 121).

El primer criterio es el Stock de Seguridad, con este criterio vamos a determinar que incrementaremos la producción en función a las unidades proyectadas de venta para cubrir cualquier eventualidad dentro del ciclo de operación cinco por ciento adicional para prever cualquier variación en adición de la demanda anual.

El segundo criterio son las Muestras, con este criterio vamos a determinar que incrementaremos la producción en función a las unidades proyectadas de venta para poder cubrir los eventos de degustación en los canales de distribución en uno por ciento adicional.

El tercer criterio es la merma operativa sobre las cuales nosotros llevaremos la operación debido a que se generarán algunos reprocesos o pérdidas de materiales dentro de cada uno de los procesos, este asciende a tres por ciento y es determinado mediante el juicio de los expertos.

Tabla 121.

Programa de producción HAKUMARI S.A.C.

AÑO	CAPACIDAD UTILIZADA (unidades)	STOCK DE SEGURIDAD (5%) (unidades)	MUESTRAS (1%) (unidades)	MERMA (3%) (unidades)	PROGRAMA DE PRODUCCION (unidades)
2019	302,474	15,124	3,025	9,074	329,697
2020	605,812	30,291	6,058	18,174	660,335
2021	666,393	33,320	6,664	19,992	726,369
2022	733,033	36,652	7,330	21,991	799,006
2023	806,336	40,317	8,063	24,190	878,906

Nota: Elaboración grupal.

6.2.3. Necesidad de materias primas.

Estandarizamos la fórmula de producción para la elaboración de la margarina UMARI (ver Tabla 122), con ella vamos a establecer el listado de necesidades y posibles compras respecto a nuestro programa de producción.

Tabla 122.

Fórmula del producto HAKUMARI S.A.C.

	MATERIAL	CANTIDAD
Materia prima	Aceite de Umarí	6 ml
	Aceite de Sacha Inchi	1 ml
	Jugo de limón	17 ml
	Agua tratada	45 ml
	Sal	1 gr.
	Leche en polvo	30 gr.
	Sorbato de potasio	0.001 gr.
Insumos	Etiqueta de Marca	1 unid.
	Frasco de vidrio	1 unid.
	Tapa metálica	1 unid.
	Caja de Cartón corrugado	0.02 unid.

Nota: Elaboración propia.

6.2.4. Programa de compras de materias primas e insumos.

Ya establecidas las necesidades individuales, procedemos a realizar la cuantificación por cada uno de las materias primas (ver Tabla 123), con esto lo vamos a proyectar durante todos los años (ver Tabla 124, Tabla 125, Tabla 126, Tabla 127 y Tabla 128).

Tabla 123.

Listado de precios de materia prima e insumos.

	MATERIAL	UNIDAD	COSTO (S/.)
Materia prima	Umarí	Kilogramo	2.40
	Aceite de Sacha Inchi	litro	18.60
	Jugo de limón	litro	0.60
	Agua tratada	litro	0.03
	Sal	kilogramo	0.42

	Leche en polvo	kilogramo	1.63
	Sorbato de potasio	kilogramo	37.20
	Etiqueta de Marca	Millar (1,000 unid.)	16.28
Insumos	Frasco de vidrio	Millar (1,000 unid.)	186.00
	Tapa metálica	Millar (1,000 unid.)	51.15
	Caja de Cartón corrugado	Ciento (100 unid.)	13.20

Nota: Elaboración propia – 2018.

Tabla 124.

Requerimiento de materia prima HAKUMARI S.A.C. – 2019.

2019												
MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
MATERIALES	16,791	18,470	20,317	25,613	28,174	30,992	29,313	32,244	35,468	27,890	30,679	33,747
Aceite de Umarí	3,283.72	3,612.09	3,973.30	5,009.07	5,509.97	6,060.97	5,732.60	6,305.86	6,936.45	5,454.32	5,999.75	6,599.73
Aceite de Sacha Inchi	16.79	18.47	20.32	25.61	28.17	30.99	29.31	32.24	35.47	27.89	30.68	33.75
Jugo de limón	285.44	313.99	345.39	435.42	478.96	526.86	498.32	548.15	602.96	474.13	521.54	573.69
Agua tratada	755.58	831.14	914.26	1,152.59	1,267.85	1,394.63	1,319.07	1,450.98	1,596.08	1,255.04	1,380.54	1,518.60
Sal	16.79	18.47	20.32	25.61	28.17	30.99	29.31	32.24	35.47	27.89	30.68	33.75
Leche en polvo	503.72	554.10	609.50	768.39	845.23	929.75	879.38	967.32	1,064.05	836.69	920.36	1,012.40
Sorbato de potasio	0.02	0.02	0.02	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.04	0.03	0.03	0.03
Etiqueta de Marca	16.79	18.47	20.32	25.61	28.17	30.99	29.31	32.24	35.47	27.89	30.68	33.75
Frasco de vidrio	16.79	18.47	20.32	25.61	28.17	30.99	29.31	32.24	35.47	27.89	30.68	33.75
Tapa metálica	16.79	18.47	20.32	25.61	28.17	30.99	29.31	32.24	35.47	27.89	30.68	33.75
Caja de Cartón corrugado	3.36	3.69	4.06	5.12	5.63	6.20	5.86	6.45	7.09	5.58	6.14	6.75

Nota: Elaboración propia – 2018.

Tabla 125.

Requerimiento de materia prima HAKUMARI S.A.C. – 2020.

2020												
MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
MATERIALES	42,036	50,401	55,441	47,242	51,966	57,163	54,641	60,105	66,116	51,795	56,975	62,672
Aceite de Umarí	8,220.79	9,856.73	10,842.41	9,238.95	10,162.84	11,179.13	10,686.01	11,754.61	12,930.07	10,129.45	11,142.39	12,256.63
Aceite de Sacha Inchi	42.04	50.40	55.44	47.24	51.97	57.16	54.64	60.11	66.12	51.80	56.97	62.67
Jugo de limón	714.61	856.81	942.49	803.11	883.42	971.76	928.90	1,021.79	1,123.97	880.52	968.57	1,065.43
Agua tratada	1,891.60	2,268.03	2,494.84	2,125.88	2,338.47	2,572.32	2,458.85	2,704.74	2,975.21	2,330.79	2,563.86	2,820.25
Sal	42.04	50.40	55.44	47.24	51.97	57.16	54.64	60.11	66.12	51.80	56.97	62.67
Leche en polvo	1,261.07	1,512.02	1,663.23	1,417.25	1,558.98	1,714.88	1,639.23	1,803.16	1,983.47	1,553.86	1,709.24	1,880.17
Sorbato de potasio	0.04	0.05	0.06	0.05	0.05	0.06	0.05	0.06	0.07	0.05	0.06	0.06
Etiqueta de Marca	42.04	50.40	55.44	47.24	51.97	57.16	54.64	60.11	66.12	51.80	56.97	62.67
Frasco de vidrio	42.04	50.40	55.44	47.24	51.97	57.16	54.64	60.11	66.12	51.80	56.97	62.67
Tapa metálica	42.04	50.40	55.44	47.24	51.97	57.16	54.64	60.11	66.12	51.80	56.97	62.67
Caja de Cartón corrugado	8.41	10.08	11.09	9.45	10.39	11.43	10.93	12.02	13.22	10.36	11.39	12.53

Nota: Elaboración propia – 2018.

Tabla 126.

Requerimiento de materia prima HAKUMARI S.A.C. – 2021.

2021												
MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
MATERIALES	46,239	55,441	60,985	51,966	57,163	62,879	60,105	66,116	72,727	56,975	62,672	68,939
Aceite de Umarí	9,042.87	10,842.41	11,926.65	10,162.84	11,179.13	12,297.04	11,754.61	12,930.07	14,223.08	11,142.39	12,256.63	13,482.30
Aceite de Sacha Inchi	46.24	55.44	60.98	51.97	57.16	62.88	60.11	66.12	72.73	56.97	62.67	68.94
Jugo de limón	786.07	942.49	1,036.74	883.42	971.76	1,068.94	1,021.79	1,123.97	1,236.37	968.57	1,065.43	1,171.97
Agua tratada	2,080.77	2,494.84	2,744.32	2,338.47	2,572.32	2,829.55	2,704.74	2,975.21	3,272.73	2,563.86	2,820.25	3,102.28
Sal	46.24	55.44	60.98	51.97	57.16	62.88	60.11	66.12	72.73	56.97	62.67	68.94
Leche en polvo	1,387.18	1,663.23	1,829.55	1,558.98	1,714.88	1,886.37	1,803.16	1,983.47	2,181.82	1,709.24	1,880.17	2,068.18
Sorbato de potasio	0.05	0.06	0.06	0.05	0.06	0.06	0.06	0.07	0.07	0.06	0.06	0.07
Etiqueta de Marca	46.24	55.44	60.98	51.97	57.16	62.88	60.11	66.12	72.73	56.97	62.67	68.94
Frasco de vidrio	46.24	55.44	60.98	51.97	57.16	62.88	60.11	66.12	72.73	56.97	62.67	68.94
Tapa metálica	46.24	55.44	60.98	51.97	57.16	62.88	60.11	66.12	72.73	56.97	62.67	68.94
Caja de Cartón corrugado	9.25	11.09	12.20	10.39	11.43	12.58	12.02	13.22	14.55	11.39	12.53	13.79

Nota: Elaboración propia – 2018.

Tabla 127.

Requerimiento de materia prima HAKUMARI S.A.C. – 2022.

2022												
MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
MATERIALES	55,441	60,985	67,083	57,163	62,879	69,167	66,116	72,727	80,000	62,672	68,939	75,833
Aceite de Umarí	10,842.41	11,926.65	13,119.31	11,179.13	12,297.04	13,526.74	12,930.07	14,223.08	15,645.39	12,256.63	13,482.30	14,830.53
Aceite de Sacha Inchi	55.44	60.98	67.08	57.16	62.88	69.17	66.12	72.73	80.00	62.67	68.94	75.83
Jugo de limón	942.49	1,036.74	1,140.42	971.76	1,068.94	1,175.83	1,123.97	1,236.37	1,360.00	1,065.43	1,171.97	1,289.17
Agua tratada	2,494.84	2,744.32	3,018.75	2,572.32	2,829.55	3,112.50	2,975.21	3,272.73	3,600.00	2,820.25	3,102.28	3,412.50
Sal	55.44	60.98	67.08	57.16	62.88	69.17	66.12	72.73	80.00	62.67	68.94	75.83
Leche en polvo	1,663.23	1,829.55	2,012.50	1,714.88	1,886.37	2,075.00	1,983.47	2,181.82	2,400.00	1,880.17	2,068.18	2,275.00
Sorbato de potasio	0.06	0.06	0.07	0.06	0.06	0.07	0.07	0.07	0.08	0.06	0.07	0.08
Etiqueta de Marca	55.44	60.98	67.08	57.16	62.88	69.17	66.12	72.73	80.00	62.67	68.94	75.83
Frasco de vidrio	55.44	60.98	67.08	57.16	62.88	69.17	66.12	72.73	80.00	62.67	68.94	75.83
Tapa metálica	55.44	60.98	67.08	57.16	62.88	69.17	66.12	72.73	80.00	62.67	68.94	75.83
Caja de Cartón corrugado	11.09	12.20	13.42	11.43	12.58	13.83	13.22	14.55	16.00	12.53	13.79	15.17

Nota: Elaboración propia – 2018.

Tabla 128.

Requerimiento de materia prima HAKUMARI S.A.C. – 2023.

2023												
MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
MATERIALES	60,985	67,083	73,792	62,879	69,167	76,083	72,727	80,000	88,000	68,939	75,833	83,417
Aceite de Umarí	11,926.65	13,119.31	14,431.24	12,297.04	13,526.74	14,879.42	14,223.08	15,645.39	17,209.93	13,482.30	14,830.53	16,313.58
Aceite de Sacha Inchi	60.98	67.08	73.79	62.88	69.17	76.08	72.73	80.00	88.00	68.94	75.83	83.42
Jugo de limón	1,036.74	1,140.42	1,254.46	1,068.94	1,175.83	1,293.42	1,236.37	1,360.00	1,496.00	1,171.97	1,289.17	1,418.08
Agua tratada	2,744.32	3,018.75	3,320.63	2,829.55	3,112.50	3,423.75	3,272.73	3,600.00	3,960.00	3,102.28	3,412.50	3,753.75
Sal	60.98	67.08	73.79	62.88	69.17	76.08	72.73	80.00	88.00	68.94	75.83	83.42
Leche en polvo	1,829.55	2,012.50	2,213.75	1,886.37	2,075.00	2,282.50	2,181.82	2,400.00	2,640.00	2,068.18	2,275.00	2,502.50
Sorbato de potasio	0.06	0.07	0.07	0.06	0.07	0.08	0.07	0.08	0.09	0.07	0.08	0.08
Etiqueta de Marca	60.98	67.08	73.79	62.88	69.17	76.08	72.73	80.00	88.00	68.94	75.83	83.42
Frasco de vidrio	60.98	67.08	73.79	62.88	69.17	76.08	72.73	80.00	88.00	68.94	75.83	83.42
Tapa metálica	60.98	67.08	73.79	62.88	69.17	76.08	72.73	80.00	88.00	68.94	75.83	83.42
Caja de Cartón corrugado	12.20	13.42	14.76	12.58	13.83	15.22	14.55	16.00	17.60	13.79	15.17	16.68

Nota: Elaboración propia – 2018.

Tabla 129.

Programa de compras HAKUMARI S.A.C. – 2019.

2019												
MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
MATERIALES	13,515	14,867	16,354	20,617	22,679	24,946	23,595	25,954	28,550	22,449	24,694	27,164
Aceite de Umari	7,880.93	8,669.03	9,535.93	12,021.76	13,223.94	14,546.33	13,758.24	15,134.06	16,647.47	13,090.36	14,399.40	15,839.34
Aceite de Sacha Inchi	312.31	343.54	377.89	476.40	524.04	576.45	545.22	599.74	659.71	518.75	570.62	627.69
Jugo de limón	172.55	189.81	208.79	263.21	289.53	318.49	301.23	331.36	364.49	286.61	315.27	346.80
Agua tratada	22.67	24.93	27.43	34.58	38.04	41.84	39.57	43.53	47.88	37.65	41.42	45.56
Sal	7.05	7.76	8.53	10.76	11.83	13.02	12.31	13.54	14.90	11.71	12.89	14.17
Leche en polvo	819.81	901.79	991.97	1,250.56	1,375.61	1,513.17	1,431.19	1,574.31	1,731.74	1,361.72	1,497.89	1,647.68
Sorbato de potasio	0.62	0.69	0.76	0.95	1.05	1.15	1.09	1.20	1.32	1.04	1.14	1.26
Etiqueta de Marca	273.27	300.60	330.66	416.85	458.54	504.39	477.06	524.77	577.25	453.91	499.30	549.23
Frasco de vidrio	3,123.08	3,435.39	3,778.93	4,764.02	5,240.43	5,764.47	5,452.16	5,997.38	6,597.11	5,187.49	5,706.24	6,276.87
Tapa metálica	858.85	944.73	1,039.21	1,310.11	1,441.12	1,585.23	1,499.34	1,649.28	1,814.21	1,426.56	1,569.22	1,726.14
Caja de Cartón corrugado	44.33	48.76	53.64	67.62	74.38	81.82	77.39	85.12	93.64	73.63	80.99	89.09

Nota: Elaboración propia – 2018.

Tabla 130.

Programa de compras HAKUMARI S.A.C. – 2020.

2020												
MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
MATERIALES	33,836	40,569	44,626	38,027	41,829	46,012	43,983	48,381	53,219	41,692	45,861	50,447
Aceite de Umarí	19,729.91	23,656.16	26,021.77	22,173.47	24,390.82	26,829.90	25,646.43	28,211.07	31,032.18	24,310.68	26,741.74	29,415.92
Aceite de Sacha Inchi	781.86	937.45	1,031.20	878.70	966.57	1,063.22	1,016.33	1,117.96	1,229.75	963.39	1,059.73	1,165.70
Jugo de limón	431.98	517.94	569.74	485.48	534.03	587.43	561.52	617.67	679.44	532.27	585.50	644.05
Agua tratada	56.75	68.04	74.85	63.78	70.15	77.17	73.77	81.14	89.26	69.92	76.92	84.61
Sal	17.65	21.17	23.29	19.84	21.83	24.01	22.95	25.24	27.77	21.75	23.93	26.32
Leche en polvo	2,052.39	2,460.82	2,706.90	2,306.58	2,537.24	2,790.96	2,667.85	2,934.64	3,228.10	2,528.90	2,781.79	3,059.97
Sorbato de potasio	1.56	1.87	2.06	1.76	1.93	2.13	2.03	2.24	2.46	1.93	2.12	2.33
Etiqueta de Marca	684.13	820.27	902.30	768.86	845.75	930.32	889.28	978.21	1,076.03	842.97	927.26	1,019.99
Frasco de vidrio	7,818.63	9,374.54	10,312.00	8,786.98	9,665.68	10,632.24	10,163.25	11,179.58	12,297.53	9,633.92	10,597.31	11,657.04
Tapa metálica	2,150.12	2,578.00	2,835.80	2,416.42	2,658.06	2,923.87	2,794.89	3,074.38	3,381.82	2,649.33	2,914.26	3,205.69
Caja de Cartón corrugado	110.97	133.06	146.36	124.72	137.19	150.91	144.25	158.68	174.55	136.74	150.41	165.45

Nota: Elaboración propia – 2018.

Tabla 131.

Programa de compras HAKUMARI S.A.C. – 2021.

2021												
MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
MATERIALES	37,220	44,626	49,089	41,829	46,012	50,613	48,381	53,219	58,541	45,861	50,447	55,492
Aceite de Umarí	21,702.90	26,021.77	28,623.95	24,390.82	26,829.90	29,512.89	28,211.07	31,032.18	34,135.39	26,741.74	29,415.92	32,357.51
Aceite de Sacha Inchi	860.05	1,031.20	1,134.32	966.57	1,063.22	1,169.55	1,117.96	1,229.75	1,352.73	1,059.73	1,165.70	1,282.27
Jugo de limón	475.18	569.74	626.71	534.03	587.43	646.17	617.67	679.44	747.38	585.50	644.05	708.46
Agua tratada	62.42	74.85	82.33	70.15	77.17	84.89	81.14	89.26	98.18	76.92	84.61	93.07
Sal	19.42	23.29	25.61	21.83	24.01	26.41	25.24	27.77	30.55	23.93	26.32	28.95
Leche en polvo	2,257.63	2,706.90	2,977.59	2,537.24	2,790.96	3,070.06	2,934.64	3,228.10	3,550.91	2,781.79	3,059.97	3,365.97
Sorbato de potasio	1.72	2.06	2.27	1.93	2.13	2.34	2.24	2.46	2.71	2.12	2.33	2.56
Etiqueta de Marca	752.54	902.30	992.53	845.75	930.32	1,023.35	978.21	1,076.03	1,183.64	927.26	1,019.99	1,121.99
Frasco de vidrio	8,600.50	10,312.00	11,343.19	9,665.68	10,632.24	11,695.47	11,179.58	12,297.53	13,527.29	10,597.31	11,657.04	12,822.74
Tapa metálica	2,365.14	2,835.80	3,119.38	2,658.06	2,923.87	3,216.25	3,074.38	3,381.82	3,720.00	2,914.26	3,205.69	3,526.25
Caja de Cartón corrugado	122.07	146.36	161.00	137.19	150.91	166.00	158.68	174.55	192.00	150.41	165.45	182.00

Nota: Elaboración propia – 2018.

Tabla 132.

Programa de compras HAKUMARI S.A.C. – 2022.

2021												
MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
MATERIALES	44,626	49,089	53,998	46,012	50,613	55,675	53,219	58,541	64,395	50,447	55,492	61,041
Aceite de Umarí	26,021.77	28,623.95	31,486.35	26,829.90	29,512.89	32,464.18	31,032.18	34,135.39	37,548.93	29,415.92	32,357.51	35,593.26
Aceite de Sacha Inchi	1,031.20	1,134.32	1,247.75	1,063.22	1,169.55	1,286.50	1,229.75	1,352.73	1,488.00	1,165.70	1,282.27	1,410.50
Jugo de limón	569.74	626.71	689.38	587.43	646.17	710.79	679.44	747.38	822.12	644.05	708.46	779.30
Agua tratada	74.85	82.33	90.56	77.17	84.89	93.38	89.26	98.18	108.00	84.61	93.07	102.38
Sal	23.29	25.61	28.18	24.01	26.41	29.05	27.77	30.55	33.60	26.32	28.95	31.85
Leche en polvo	2,706.90	2,977.59	3,275.35	2,790.96	3,070.06	3,377.07	3,228.10	3,550.91	3,906.00	3,059.97	3,365.97	3,702.57
Sorbato de potasio	2.06	2.27	2.50	2.13	2.34	2.57	2.46	2.71	2.98	2.33	2.56	2.82
Etiqueta de Marca	902.30	992.53	1,091.78	930.32	1,023.35	1,125.69	1,076.03	1,183.64	1,302.00	1,019.99	1,121.99	1,234.19
Frasco de vidrio	10,312.00	11,343.19	12,477.51	10,632.24	11,695.47	12,865.01	12,297.53	13,527.29	14,880.02	11,657.04	12,822.74	14,105.02
Tapa metálica	2,835.80	3,119.38	3,431.32	2,923.87	3,216.25	3,537.88	3,381.82	3,720.00	4,092.00	3,205.69	3,526.25	3,878.88
Caja de Cartón corrugado	146.36	161.00	177.10	150.91	166.00	182.60	174.55	192.00	211.20	165.45	182.00	200.20

Nota: Elaboración propia – 2018.

Tabla 133.

Programa de compras HAKUMARI S.A.C. – 2023.

2023												
MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
MATERIALES	49,089	53,998	59,398	50,613	55,675	61,242	58,541	64,395	70,834	55,492	61,041	67,145
Aceite de Umarí	28,623.95	31,486.35	34,634.98	29,512.89	32,464.18	35,710.60	34,135.39	37,548.93	41,303.83	32,357.51	35,593.26	39,152.59
Aceite de Sacha Inchi	1,134.32	1,247.75	1,372.53	1,169.55	1,286.50	1,415.15	1,352.73	1,488.00	1,636.80	1,282.27	1,410.50	1,551.55
Jugo de limón	626.71	689.38	758.32	646.17	710.79	781.87	747.38	822.12	904.33	708.46	779.30	857.23
Agua tratada	82.33	90.56	99.62	84.89	93.38	102.71	98.18	108.00	118.80	93.07	102.38	112.61
Sal	25.61	28.18	30.99	26.41	29.05	31.96	30.55	33.60	36.96	28.95	31.85	35.04
Leche en polvo	2,977.59	3,275.35	3,602.88	3,070.06	3,377.07	3,714.77	3,550.91	3,906.00	4,296.60	3,365.97	3,702.57	4,072.82
Sorbato de potasio	2.27	2.50	2.75	2.34	2.57	2.83	2.71	2.98	3.27	2.56	2.82	3.10
Etiqueta de Marca	992.53	1,091.78	1,200.96	1,023.35	1,125.69	1,238.26	1,183.64	1,302.00	1,432.20	1,121.99	1,234.19	1,357.61
Frasco de vidrio	11,343.19	12,477.51	13,725.27	11,695.47	12,865.01	14,151.52	13,527.29	14,880.02	16,368.02	12,822.74	14,105.02	15,515.52
Tapa metálica	3,119.38	3,431.32	3,774.45	3,216.25	3,537.88	3,891.67	3,720.00	4,092.00	4,501.21	3,526.25	3,878.88	4,266.77
Caja de Cartón corrugado	161.00	177.10	194.81	166.00	182.60	200.86	192.00	211.20	232.32	182.00	200.20	220.22

Nota: Elaboración grupal – 2018.

6.2.5. Requerimiento de mano de obra directa.

Hemos determinado el requerimiento de mano de obra directa como la cantidad de personal operativo necesario durante todos los años del proyecto en función al incremento de la producción (ver Tabla 134).

Tabla 134.

Requerimiento de mano de obra HAKUMARI S.A.C.

PERSONAL	2019	2020	2021	2022	2023
Línea de acondicionamiento de umarí	1	2	2	2	2
Línea de elaboración de aceite de umarí	1	1	2	2	2
Línea de Pasteurización y Cristalización	1	2	2	2	2
Línea de Envasado	1	1	1	1	1
Operario de Almacén	1	2	2	2	2
TOTAL OPERARIOS	5	8	9	9	9

Nota: Elaboración propia – 2018.

6.3. Tecnología para el proceso.

6.3.1. Maquinarias.

Se realizará el listado de maquinaria necesaria (ver Tabla 135), para el balance de la línea, con el fin de obtener procesos que sean continuos y no se efectúen paros por falta de capacidad productiva.

Tabla 135.

Maquinaria HAKUMARI S.A.C.

MAQUINAS	CANTIDAD	VALOR	SUB-	VALOR		REPOSICION	MEDIDAS	MODELO
		UNITARIO	TOTAL	IGV (S/.)	TOTAL (S/.)			
		(S/.)	(S/.)					
Extrusora de aceite	1	16,750.00	16,750.00	3,015.00	19,765.00	10 años	1.90*1.50*1.95	GUANGXIN - YZLXQ120
Tanque de acero inoxidable 50 litros	3	5,025.00	15,075.00	2,713.50	17,788.50	10 años	0.90*1.50*0.90	RONO - ELV304
Pasteurizador - Marmita 50 litros	1	16,750.00	16,750.00	3,015.00	19,765.00	10 años	0.50*0.50*0.50	HunDom - SS304
Cristalizador	1	20,100.00	20,100.00	3,618.00	23,718.00	10 años	1.90*1.50*1.95	RONO - CRI49-50
Dosificador	1	12,730.00	12,730.00	2,291.40	15,021.40	10 años	1.00*0.70*1.60	KUNBA - DXDK50

Nota: Elaboración propia – 2018.

6.3.2. Equipos.

Así como se necesita de maquinarias para la producción también se necesita de una serie de equipos para cada uno de los centros de costo (ver Tabla 136 y Tabla 137).

Tabla 136.

Equipos - HAKUMARI S.A.C.

ADMINISTRACION	CANTIDAD	VALOR UNITARIO (S/.)	VALOR (S/.)	IGV (S/.)	MONTO (S/.)
Laptop Dell i3 Modelo 3567 1TB, 4GB RAM	3.00	1,295.00	3,885.00	699.30	4,584.30
Proyector Epson S27 HDMI - USB	1.00	1,600.00	1,600.00	288.00	1,888.00
Ecram Extreme KPS-301	1.00	500.00	500.00	90.00	590.00
Impresa Epson 395	1.00	800.00	800.00	144.00	944.00
TOTAL (S/.)					8,006.30

Nota: Elaboración propia.

Tabla 137. *Equipos - HAKUMARI S.A.C.*

VENTAS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO (S/.)	VALOR (S/.)	IGV (S/.)	MONTO (S/.)
Laptop Dell i3 Modelo 3567 1TB, 4GB RAM	5.00	1,295.00	6,475.00	1,165.50	7,640.50
Impresa Epson 395	4.00	800.00	3,200.00	576.00	3,776.00
TOTAL (S/.)					11,416.50

Nota: Elaboración propia.

6.3.3. Herramientas.

Realizamos un listado de todas las necesidades de herramientas para el área de operaciones (ver tabla 138).

Tabla 138.

Herramientas - HAKUMARI S.A.C.

HERRAMIENTAS - OPERACIONES	CANTIDAD	VALOR UNITARIO (S/.)	VALOR (S/.)	IGV (S/.)	MONTO (S/.)
Destornillador 1/8", 1/4", 3/8"	8.00	12.00	96.00	17.28	113.28
Alicates	7.00	25.00	175.00	31.50	206.50
Caja de Herramientas	8.00	6.00	48.00	8.64	56.64
Cuchilla de corte	8.00	1.50	12.00	2.16	14.16
Kit de Cubiertos	8.00	35.00	280.00	50.40	330.40
Tijeras de papel	7.00	4.00	28.00	5.04	33.04
Aceite lubricante para máquina S45	7.00	10.00	70.00	12.60	82.60
Brocha para limpieza interior de máquina	7.00	12.00	84.00	15.12	99.12
TOTAL (S/.)					935.74

Nota: Elaboración propia.

6.3.4. Mobiliario.

Entre mobiliario consideramos todo lo necesario para la las diferentes áreas y está dividido por centro de costo (ver Tabla 139 y Tabla 140).

Tabla 139.

Mobiliario - HAKUMARI S.A.C.

MOBILIARIO - OPERACIONES	CANTIDAD	VALOR UNITARIO (S/.)	VALOR (S/.)	IGV (S/.)	MONTO (S/.)
Escritorio ejecutivo	1.00	250.00	250.00	45.00	295.00
Silla giratoria	1.00	150.00	150.00	27.00	177.00
Mesa de trabajo para trazo	8.00	120.00	960.00	172.80	1,132.80
Mesa de trabajo para corte	8.00	150.00	1,200.00	216.00	1,416.00
Sillas para operadores	8.00	45.00	360.00	64.80	424.80
Mesa de acabado	8.00	35.00	280.00	50.40	330.40
Anaqueles para lotes	5.00	150.00	750.00	135.00	885.00
Estantería de plans y órdenes de producción	4.00	120.00	480.00	86.40	566.40
TOTAL (S/.)					4,755.40

Nota: Elaboración propia – 2018.

Tabla 140.

Mobiliario - HAKUMARI S.A.C.

MOBILIARIO - ADMINISTRACION	CANTIDAD	VALOR UNITARIO (S/.)	VALOR (S/.)	IGV (S/.)	MONTO (S/.)
Escritorio ejecutivo	3.00	250.00	750.00	135.00	885.00
Silla giratoria	3.00	150.00	450.00	81.00	531.00
Mesa para reuniones	1.00	600.00	600.00	108.00	708.00
Sillas de madera	8.00	80.00	640.00	115.20	755.20
Anaquelel documentario	4.00	100.00	400.00	72.00	472.00
TOTAL (S/.)					3,351.20

Nota: Elaboración propia – 2018.

6.3.5. Útiles de Oficina.

Adicionalmente se requiere de útiles de oficina para poder evaluar en cuanto ascenderá este tipo de gasto (ver Tabla 141 y Tabla 142),

Tabla 141.

Útiles de oficina HAKUMARI S.A.C.

UTILES DE OFICINA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO (S/.)	VALOR (S/.)	IGV (S/.)	MONTO (S/.)
Lapiceros azules (50 unid)	2.00	17.00	34.00	6.12	40.12
Lapiceros rojos (50 unid)	2.00	17.00	34.00	6.12	40.12
Post - it	1.00	10.00	10.00	1.80	11.80
Clips (100 unid)	2.00	4.00	8.00	1.44	9.44
Files	35.00	5.00	175.00	31.50	206.50
Perforador	8.00	6.00	48.00	8.64	56.64
Engrapador	8.00	6.00	48.00	8.64	56.64
Hojas bond (500 unid)	5.00	17.00	85.00	15.30	100.30
Tinta impresora	5.00	35.00	175.00	31.50	206.50
Calculadora	8.00	4.00	32.00	5.76	37.76
Pizarra acrílica 1.20 x 60 cm.	5.00	4.00	20.00	3.60	23.60
TOTAL (S/.)					789.42

Nota: Elaboración propia.

Tabla 142.

Útiles de limpieza HAKUMARI S.A.C.

UTILES DE LIMPIEZA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO (S/.)	VALOR (S/.)	IGV (S/.)	MONTO (S/.)
Escobas	8.00	8.00	64.00	11.52	75.52
Plumero	5.00	7.00	35.00	6.30	41.30
Recogedores	8.00	8.50	68.00	12.24	80.24
Desinfectante	7.00	7.50	52.50	9.45	61.95
Desatorador de baño	2.00	6.50	13.00	2.34	15.34
Bolsa para basura x 100 unid	10.00	9.50	95.00	17.10	112.10
Jabón líquido	5.00	5.50	27.50	4.95	32.45
Perfumador	3.00	6.50	19.50	3.51	23.01
Alcohol 1 litro	2.00	7.50	15.00	2.70	17.70
Trapo (unid)	4.00	3.50	14.00	2.52	16.52
TOTAL (S/.)					476.13

Nota: Elaboración propia.

6.3.6. Programa de mantenimiento.

El programa de nuestra maquinaria se basa principalmente en el uso de cada una de las maquinarias y el tiempo de uso por producción, dando un incremento en el programa con respecto a las horas máquina utilizada (ver Tabla 143),

6.3.7. Programa de reposición.

Programamos una serie de compras y gastos en herramientas y utensilios para todos los años del proyecto (ver Tabla 144).

Tabla 143.

Programa para mantenimiento HAKUMARI S.A.C.

MAQUINARIA Y EQUIPOS	CANTIDAD	COSTO MNTTO	VECES/AÑO	COSTO	2019	2020	2021	2022	2023
Extrusora de aceite	1	300	4	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Tanque de acero inoxidable 50 litros	3	250	4	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Pasteurizador - Marmita 50 litros	1	300	4	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Cristalizador	1	300	4	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Dosificador	1	250	4	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
TOTAL INCLUIDO IGV (S/.)					5,600	5,600	5,600	5,600	5,600

Nota: Elaboración propia.

Tabla 144.

Programa de reposición HAKUMARI S.A.C.

REPOSICION DE HERRAMIENTAS	2020		2021		2022		2023	
	CAN.	COSTO (S/.)						
Destornillador 1/8", 1/4", 3/8"	8	113.28	9	124.61	10	137.07	11	150.78
Alicates	7	206.50	8	227.15	8	249.87	9	274.85
Caja de Herramientas	8	56.64	9	62.30	10	68.53	11	75.39
Cuchilla de corte	8	14.16	9	15.58	10	17.13	11	18.85
Kit de Cubiertos	8	330.40	9	363.44	10	399.78	11	439.76
Tijeras de papel	7	33.04	8	36.34	8	39.98	9	43.98
Aceite lubricante para máquina S45	7	82.60	8	90.86	8	99.95	9	109.94
Brocha para limpieza interior de máquina	7	99.12	8	109.03	8	119.94	9	131.93
Lapiceros azules (50 unid)	2	40.12	2	44.13	2	48.55	3	53.40
Lapiceros rojos (50 unid)	2	40.12	2	44.13	2	48.55	3	53.40
Post - it	1	11.80	1	12.98	1	14.28	1	15.71
Clips (100 unid)	2	9.44	2	10.38	2	11.42	3	12.56
Files	35	206.50	39	227.15	42	249.87	47	274.85
Perforador	8	56.64	9	62.30	10	68.53	11	75.39
Engrapador	8	56.64	9	62.30	10	68.53	11	75.39
Hojas bond (500 unid)	5	100.30	6	110.33	6	121.36	7	133.50
TOTAL INCLUIDO IGV (S/.)		1,457		1,603		1,763		1,940

Nota: Elaboración propia.

6.3.9. Programa de compras posteriores.

Ante el evento de incremento en el programa de producción hemos cuantificado incrementar una línea más de producción, lo que genera un incremento de activos fijos depreciables a partir del 2022 para poder cubrir la producción de todos los años.

6.4. Localización.

6.4.1. Macro localización.

Hemos definido ciertos parámetros para establecer el análisis de centro de gravedad, el método es utilizar una puntuación del 1 al 5 de cada una de las variables (ver Tabla 145).

- Disponibilidad de plantas.

Entre ellas tenemos los posibles distritos y tener a primera mano si cuentan con la suficiente cantidad de plantas para la producción de nuestro proyecto.

- Distancia con respecto al mercado objetivo.

Establecemos una relación con respecto a cuales son las distancias de los distritos con respecto a nuestro mercado objetivo (zona 2, Zona 3 y Zona 7) de Lima Metropolitana, este es un factor determinante para poder atender a nuestros consumidores.

- Distancia con respecto a proveedores.

Aunque es parte de la negociación el que estos sean derivados directamente a nuestra nave de producción, vamos a facilitar cuanto es que sería el tiempo de respuesta para nuestros proveedores.

- Distancia con respecto a la mano de obra.

El tener mano de obra disponible en cada distrito es una variable fundamental para poder evaluar cuál sería la distancia de la mano de obra con respecto a nuestro posible centro de operaciones.

- Red vial.

El acceso a las principales redes viales es fundamental para la elección de nuestro distrito elegido.

6.4.2. Micro localización.

El método de centro de gravedad entre dos variables de los dos principales distritos mediante la ponderación de valores tomando uno como un performance bajo y cinco como un performance alto, nos determinará en que ubicación específica se obtienen mejores patrones para poder definir donde estaría ubicada la planta (ver tabla 146).

Tabla 145.

Macrolocalización para HAKUMARI S.A.C.

FACTORES	ALTERNATIVAS DE MACRO LOCALIZACION										
	PESO	PUENTE		COMAS		SAN JUAN DE LURIGANCHO		LOS OLIVOS		SAN MIGUEL	
		PUN.	POND.	PUN.	POND.	PUN.	POND.	PUN.	POND.	PUN.	POND.
Disponibilidad de Plantas	15.00%	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	1	0.15
Distancia respecto al Mercado Objetivo	30.00%	5	1.50	5	1.50	5	1.50	5	1.50	5	1.50
Distancia respecto a Proveedores	20.00%	4	0.80	4	0.80	5	1.00	4	0.80	2	0.40
Distancia respecto a Mano de obra	25.00%	5	1.25	4	1.00	5	1.25	4	1.00	2	0.50
Red vial	10.00%	5	0.50	4	0.40	5	0.50	4	0.40	1	0.10
	100.00%		4.65		4.30		4.85		4.15		2.65

Nota: Elaboración propia- 2018.

Tabla 146.

Microlocalización para HAKUMARI S.A.C.

FACTORES	PESO	ALTERNATIVAS DE MICRO LOCALIZACION							
		SAN JUAN DE LURIGANCHO				PUENTE PIEDRA			
		Campoy		Mangamarca		Los Pinos		San Remo	
		PUN.	POND.	PUN.	POND.	PUN.	POND.	PUN.	POND.
Gastos de distribución	20.00%	5	1.00	4	0.80	5	1.00	4	0.80
Factor ambiental y poblacional de la zona	12.00%	4	0.48	4	0.48	4	0.48	5	0.60
Costo y disponibilidad de terrenos	19.00%	4	0.76	3	0.57	4	0.76	4	0.76
Seguridad	11.00%	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44
Tamaño y forma de la planta	8.00%	5	0.40	5	0.40	5	0.40	5	0.40
Suministro de energía eléctrica industrial	13.00%	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52
Acceso a vías principales.	17.00%	5	0.85	4	0.68	5	0.85	5	0.85
	100.00%		4.45		3.89		4.32		4.37

Nota: Elaboración grupal- 2018.

En el análisis de Microlocalización obtenemos 4.45 como posible futura ubicación de la planta industrial tomaremos en San Juan de Lurigancho, HAKUMARI S.A.C. con ubicación en una planta industrial de dos niveles (el primero para la nave industrial y el segundo para las oficinas administrativas) Urb. Fundo Campoy Avenida Bellas Artes, Etapa 1, Manzana "P" Lote 4 la cual está construida sobre 500 metros cuadrados a dos niveles (ver Figura 45 y Figura 46).



Figura 45. Vista del ingreso a planta

Nota: Elaboración grupal.

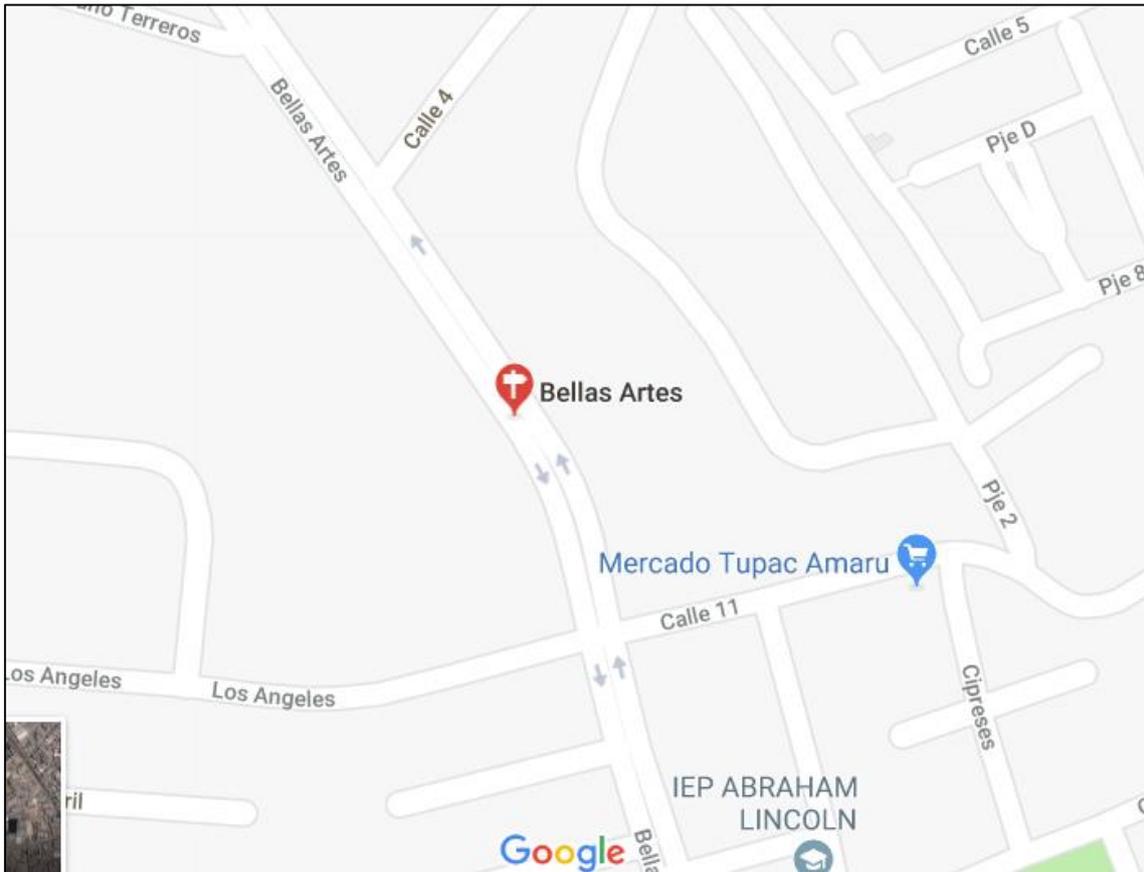


Figura 46. Ubicación específica de planta - San Juan de Lurigancho

Nota: Elaboración grupal.

6.4.3. Gastos de adecuación.

Entre los principales tenemos que considerar implementar nuestra nave industrial con los tendidos de energía eléctrica y cableados para que nuestras máquinas estén operativas durante el corto plazo para poder iniciar operaciones, adicionalmente a esto se realizarán una serie de detalles para darles un lugar de trabajo que el personal esté a gusto dentro de nuestras instalaciones (ver Tabla 147).

Tabla 147.

Adecuación de HAKUMARI S.A.C.

DETALLE	COSTO (S/.)	IGV	
		(S/.)	MONTO (S/.)
Obras Civiles	9,500	1,710	11,210
Instalaciones Eléctricas	7,500	1,350	8,850
Instalaciones Sanitarias	3,500	630	4,130
Acabados	5,000	900	5,900
TOTAL (S/.)	25,500	4,590	30,090

Nota: Elaboración grupal.

6.4.4. Gastos de servicios.

Estimaremos cuanto serán los gastos de servicios (ver Tabla 148), en ellos asumiremos cuales serían los costes indirectos para nuestra fabricación.

Tabla 148.

Servicios mensuales HAKUMARI S.A.C.

DETALLE	UNITARIO	MEDIDA	CONSUMO	MONTO
				MENSUAL (S/.)
Consumo de energía eléctrica	0.25	kW/h	2,500.00	625
Consumo de agua	5.71	m3	25.00	143
Telefonía e Internet	1.00	30 mbps	120.00	120
Alquiler de Nave industrial	1.00	mes	4,000.00	4,000
TOTAL (S/.)				4,888

Nota: Elaboración grupal.

6.4.5. Plano del centro de operaciones.

6.4.5.1. Análisis Relacional (TRA).

Utilizaremos el grado de cercanía de las diferentes áreas para establecer el layout de planta (ver Tabla 149).

Tabla 149.

Matriz de proximidad y motivo de relación.

VALOR DE PROXIMIDAD		MOTIVO DE LA RELACION
CODIGO	NECESIDAD	
A	Absolutamente necesaria	Proximidad en el proceso
E	Especialmente necesaria	Higiene
I	Importante necesaria	Seguridad
O	Ordinaria necesaria	Olor
U	Ninguna	Accesibilidad
X	Sin necesidad	No es necesario

Nota: Elaboración propia – 2018.

1	ALMACEN DE MATERIA PRIMA	E																		
2	AREA DE DESPULPADO Y ESCALDADO DE UMARI		U																	
3	AREA DE PRODUCCION DE ACEITE UMARI			I																
4	AREA DE TANQUES DE SUMINISTRO				O															
5	CRISTALIZADO Y PASTEURIZADO					O														
6	AREA DE DOSIFICACION						I													
7	ALMACEN DE PRODUCTOS TERMINADO							X												
8	SERVICIOS HIGIENICOS								X											
9	OFICINAS ADMINISTRATIVAS									X										
10	COMEDOR - SALA DE REUNIONES										X									

Figura 47. Análisis de relación de actividades HAKUMARI S.A.C.

Nota: Elaboración propia – 2018.

Obtenidos estos factores en la matriz de relación de actividades, se muestra la distribución de la nave de producción (primer nivel) y las oficinas (segundo nivel) de HAKUMARI S.A.C. (ver Figura 48 y Figura 49), considerando que según el diseño de la planta escogida tiene un primer nivel para la nave de producción y un segundo nivel de oficinas.

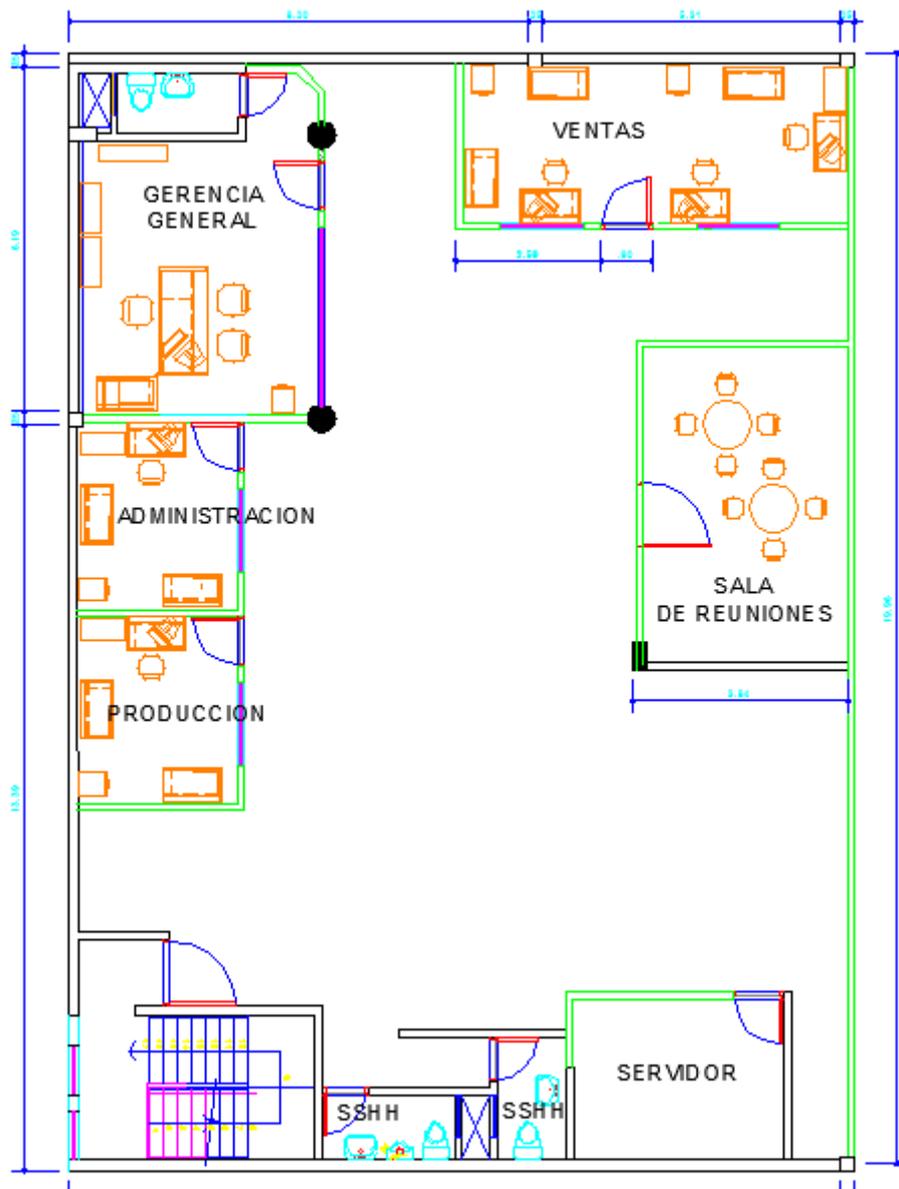


Figura 48. Proyección de Oficinas HAKUMARI S.A.C.

Nota: Elaboración propia - 2018.

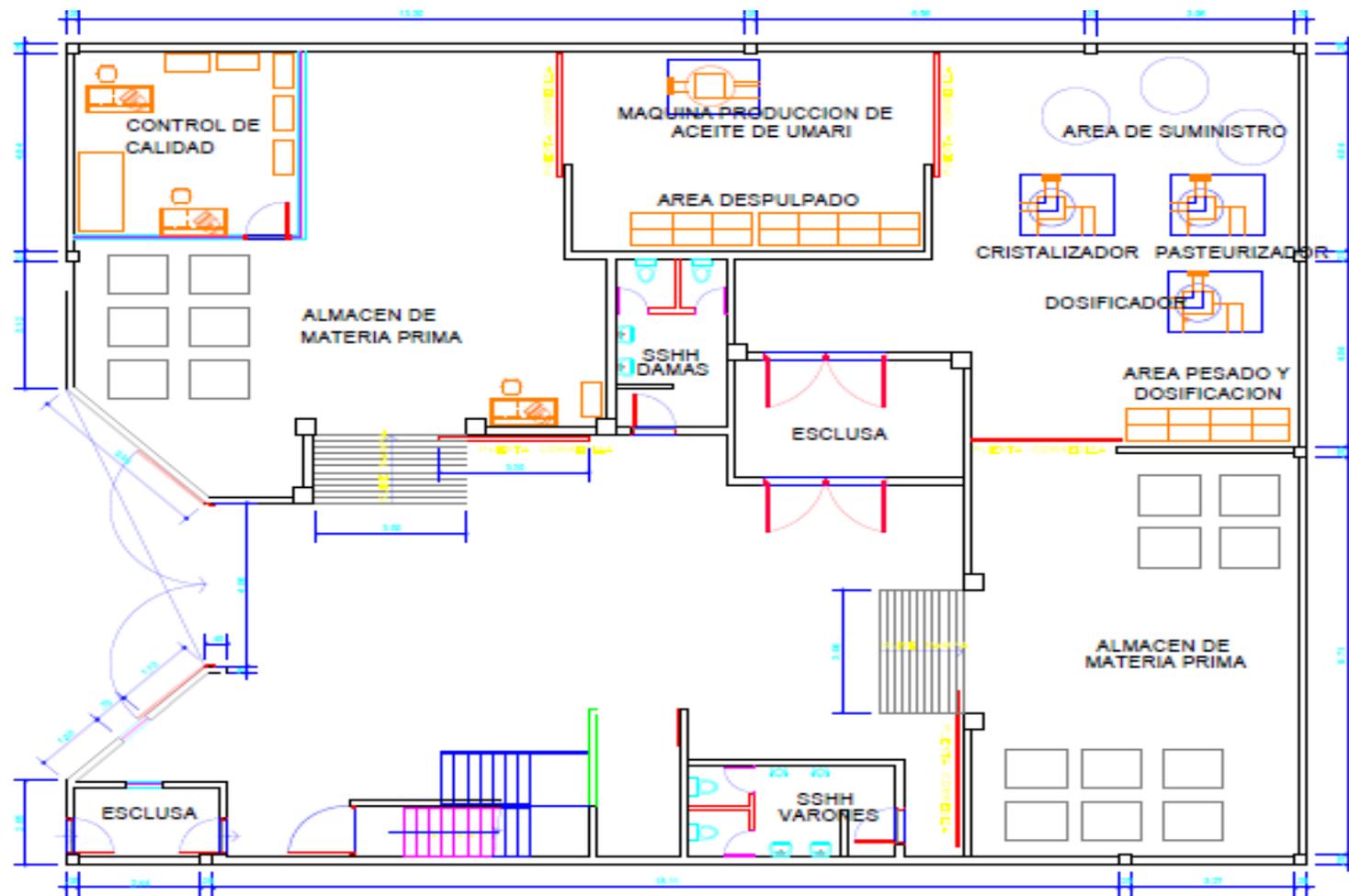


Figura 49. Distribución de planta HAKUMARI S.A.C.

Nota: Elaboración propia - 2018.

6.4.6. Descripción del centro de operaciones.

HAKUMARI S.A.C. ya determinó la ubicación de su nave industrial que cuenta con 500 metros cuadrados, la cual tendrá dos niveles.

1. ALMACÉN PARA MATERIA PRIMA, consideramos obtener un almacén de 35 metros cuadrados para brindar el almacenamiento de nuestros insumos y se mantengan en un lugar fresco de difícil acceso para el personal y estos puedan ser distribuidos a las líneas de procesamiento.

2. NAVE DE PRODUCCIÓN: Consideraremos 200 m² para nuestras líneas de fabricación desde la elaboración de aceite de umarí hasta el tratamiento de los diferentes procesos que nos permitan poder acceder a procesos con los espacios necesarios para poder tener una producción sin reprocesos y contar con las habilitaciones de energía eléctrica y suministros necesarios.

3. OFICINAS: 120 m², la planta cuenta con un salón de reuniones que se encuentra en el segundo nivel de la nave industrial.

4. PATIO PARA MANIOBRAS: consideramos un estimado de 15 metros cuadrados para la carga, descarga y maniobras necesarios para nuestros suministros y productos terminados.

5. ALMACÉN DE PRODUCTO TERMINADO: nuestro almacén para productos terminados, considerando que se encuentra diseñado con un sistema de aire acondicionado propios del inmueble para almacenar a temperatura menor a las condiciones normales y mantener el producto interior de UMARI.

6.5. Responsabilidad social.

6.5.1. Impacto ambiental.

Iniciamos realizando la matriz de aspectos e impactos ambientales por cada uno de los procesos para poder efectuar los esfuerzos necesarios para mitigar cada impacto ambiental (ver Tabla 150).

Tabla 150.

Matriz de Impacto Ambiental por procesos.

PROCESO	ASPECTOS AMBIENTALES	IMPACTOS AMBIENTALES
Acondicionamiento de umarí	Generación de residuos sólidos Generación de efluentes	Contaminación del suelo Contaminación del agua
Elaboración de aceite de umarí	Generación de residuos sólidos	Contaminación del suelo
Pasteurización	Generación de residuos sólidos Generación de efluentes	Contaminación del suelo Contaminación del agua
Cristalización	Generación de residuos sólidos Generación de efluentes	Contaminación del suelo Contaminación del agua
Envasado	Generación de residuos sólidos	Contaminación del suelo

Nota: Elaboración propia

6.5.2. Con los trabajadores.

HAKUMARI S.A.C., no solo incluirá dentro de sus gastos las garantías en elementos de protección personal para todo sus colaboradores, sino que desarrollará programas sociales para su personal y estos puedan tener impacto sobre sus familias, potenciando su nivel de vida y compartiendo las charlas brindadas con los miembros de las familias de los trabajadores.

6.5.3. Con la comunidad.

HAKUMARI S.A.C. atenderá no solo el incremento de los niveles y calidad de vida de las personas que viven aledañas a la nave industrial, sino que realizará campañas limitadas para 50 personas gratuitas con el fin de despistar enfermedades básicas.

Tabla 151.

Presupuesto R.S.E. – HAKUMARKI S.A.C. – 2019.

PRESUPUESTO RESPONSABILIDAD SOCIAL 2019

DETALLE	CUOTA	CANTIDAD	UNITARIO	COSTO	PARCIAL
1 Gestión de residuos sólidos					600
1.1 Instalación de puntos ecológicos	unidad	5	120	600	
2 Gestión de energía eléctrica					3,950
2.1 Tablero General STG-01	unidad	1	2,050	2,050	
2.2 Banco de condensadores	unidad	1	1,800	1,800	
2.3 Certificado de operatividad y mantenimiento	unidad	1	100	100	
TOTAL PRESUPUESTO 2019 (S/.)					4,550

Nota: Elaboración propia – 2018.

Tabla 152.

Presupuesto R.S.E. – HAKUMARKI S.A.C. – 2020.

PRESUPUESTO RESPONSABILIDAD SOCIAL 2020

DETALLE	CUOTA	CANTIDAD	UNITARIO	COSTO	PARCIAL
1 Gestión de residuos sólidos					1,000
1.1 Renovación de puntos ecológicos	unidad	5	200	1,000	
2 Gestión de energía eléctrica					600
2.1 Mantenimiento preventivo	unidad	1	500	500	
2.2 Certificado de operatividad y mantenimiento	unidad	1	100	100	
3 Gestión del agua					12,725
3.1 Salida de desagüe PVC SAP Ø 4"	unidad	10	227	2,274.60	
3.2 Registro roscado de bronce Ø 4"	unidad	3	400	1,200.00	
3.3 Sumidero de bronce Ø 4"	unidad	4	1,500	5,250.00	

3.4	Filtro Ez-400	unidad	2	1,300	2,600.00	
3.5	Mano de obra - Instalación	global	1	1,300	1,300.00	
3.6	Certificado Operatividad y mantenimiento	global	1	100	100.00	
4	Programa de salud con la comunidad					4,500
4.1	Honorarios médico ocupacional	día	6	400	2,400	
4.2	Alquiler equipo médico	día	6	350	2,100	
TOTAL PRESUPUESTO 2020 (S/.)						18,825

Nota: Elaboración propia – 2018.

Tabla 153.

Presupuesto R.S.E. – HAKUMARKI S.A.C. – 2021.

PRESUPUESTO RESPONSABILIDAD SOCIAL 2021

	DETALLE	CUOTA	CANTIDAD	UNITARIO	COSTO	PARCIAL
1	Gestión de residuos sólidos					1,000
1.1	Renovación de puntos ecológicos	unidad	5	200	1,000	
2	Gestión de energía eléctrica					600
2.1	Mantenimiento preventivo	unidad	1	500	500	
2.2	Certificado de operatividad y mantenimiento	unidad	1	100	100	
3	Gestión del agua					950
3.1	Mantenimiento preventivo	unidad	1	850	850	
3.2	Certificado Operatividad y mantenimiento	unidad	1	100	100	
4	Programa de salud con la comunidad					4,500
4.1	Honorarios médico ocupacional	día	6	400	2,400	
4.2	Alquiler equipo médico	día	6	350	2,100	
5	Programa Psicosocial con los Trabajadores					800.00
5.1	Charla desarrollo humano	unidad	2	400	800	
TOTAL PRESUPUESTO 2021 (S/.)						7,850

Nota: Elaboración propia – 2018.

Tabla 154.

Presupuesto R.S.E. – HAKUMARKI S.A.C. – 2022.

PRESUPUESTO RESPONSABILIDAD SOCIAL 2022						
DETALLE	CUOTA	CANTIDAD	UNITARIO	COSTO	PARCIAL	
1 Gestión de residuos sólidos						1,000
1.1 Renovación de puntos ecológicos	unidad	5	200	1,000		
2 Gestión de energía eléctrica						600
2.1 Mantenimiento preventivo	unidad	1	500	500		
2.2 Certificado de operatividad y mantenimiento	unidad	1	100	100		
3 Gestión del agua						950
3.1 Mantenimiento preventivo	unidad	1	850	850		
3.2 Certificado Operatividad y mantenimiento	unidad	1	100	100		
4 Programa de salud con la comunidad						6,000
4.1 Honorarios médico ocupacional	día	8	400	3,200		
4.2 Alquiler equipo médico	día	8	350	2,800		
5 Programa Psicosocial con los Trabajadores						1,200.00
5.1 Charla desarrollo humano	unidad	3	400	1,200		
TOTAL PRESUPUESTO 2022 (S/.)						9,750

Nota: Elaboración propia – 2018.

Tabla 155.

Presupuesto R.S.E. – HAKUMARKI S.A.C. – 2023.

PRESUPUESTO RESPONSABILIDAD SOCIAL 2023						
DETALLE	CUOTA	CANTIDAD	UNITARIO	COSTO	PARCIAL	
1 Gestión de residuos sólidos						1,000
1.1 Renovación de puntos ecológicos	unidad	5	200	1,000		
2 Gestión de energía eléctrica						600
2.1 Mantenimiento preventivo	unidad	1	500	500		
2.2 Certificado de operatividad y mantenimiento	unidad	1	100	100		
						208

3	Gestión del agua					950
3.1	Mantenimiento preventivo	unidad	1	850	850	
3.2	Certificado Operatividad y mantenimiento	unidad	1	100	100	
4	Programa de salud con la comunidad					6,000
4.1	Honorarios médico ocupacional	día	8	400	3,200	
4.2	Alquiler equipo médico	día	8	350	2,800	
5	Programa Psicosocial con los Trabajadores					1,600.00
5.1	Charla desarrollo humano	unidad	4	400	1,600	
TOTAL PRESUPUESTO 2023 (S/.)						10,150

Nota: Elaboración propia – 2018.

CAPÍTULO VII

ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO

7.1. Inversiones.

7.1.1. Activo Fijo.

Partimos de la inversión en activos fijos, estos se dividen en depreciables los que generan valor para la organización y a su vez tienen una depreciación por uso, para HAKUMARI S.A.C., hemos realizado una partición por centro de costo (ver Tabla 156) para los activos fijos de planta, (ver Tabla 157) para los activos fijos de administración y (ver Tabla 158) para los activos fijos de ventas, podemos acotar que para la función de las operaciones la inversión en activos tiene que ser mayor con respecto a los otros centros de costos.

Tabla 156.

Activos fijos para el área de Operaciones.

Concepto	Cantidad	Costo Unitario S/.	Costo Total S/.	I.G.V. (18%) S/.	Total Precio S/.
Operaciones			83,605	15,049	98,654
Extrusora de aceite	1	16,750	16,750	3,015	19,765
Tanque de acero inoxidable 50 litros	3	5,025	15,075	2,714	17,789
Pasteurizador - Marmita 50 litros	1	16,750	16,750	3,015	19,765
Cristalizador	1	20,100	20,100	3,618	23,718
Dosificador	1	12,730	12,730	2,291	15,021
Laptop Dell i3 Modelo 3567 1TB, 4GB RAM	1	1,700	1,700	306	2,006

Multifuncional HP Advantage Ultra 4729	1	500	500	90	590
---	---	-----	-----	----	-----

Nota: Elaboración propia – 2018.

Tabla 157.

Activos fijos para el área de Administración.

Concepto	Cantidad	Costo Unitario S/.	Costo Total S/.	I.G.V. (18%) S/.	Total Precio S/.
Administración			6,785	1,221	8,006
Laptop Dell i3 Modelo 3567 1TB, 4GB RAM	3	1,295	3,885	699	4,584
Proyector Epson S27 HDMI - USB	1	1,600	1,600	288	1,888
Ecran Extreme KPS-301	1	500	500	90	590
Impresa Epson 395	1	800	800	144	944

Nota: Elaboración propia – 2018.

Tabla 158.

Activos fijos para el área de Ventas.

Concepto	Cantidad	Costo Unitario S/.	Costo Total S/.	I.G.V. (18%) S/.	Total Precio S/.
Ventas			9,675	1,742	11,417
Laptop Dell i3 Modelo 3567 1TB, 4GB RAM	5	1,295	6,475	1,166	7,641
Impresa Epson 395	4	800	3,200	576	3,776
TOTAL ACTIVO FIJO			100,065	18,012	118,077

Nota: Elaboración propia – 2018.

7.1.2. Activo Intangible.

Así como se definieron los activos fijos depreciables, consideramos los activos intangibles como elementos que generan valor y estos sufren una amortización de acuerdo al tiempo en el cual estaría el horizonte del proyecto (ver Tabla 159), en los que se listan los gastos como los relacionados a la constitución de la empresa, gastos en licencias y en software para el posicionamiento virtual de HAKUMARI S.A.C.

Tabla 159.

Inversión en Activo del tipo intangible.

Concepto	LUGAR	Cantidad	Costo Unitario S/.	Costo Total S/.	I.G.V. (18%) S/.	Total Precio S/.
Gastos de Constitución				1,375	-	1,375
Búsqueda de Nombre de la Empresa	Sunarp	1	5	5	-	5
Reserva de Nombre de la Empresa	Sunarp	1	20	20	-	20
Servicio Notarial para constitución de empresa	Notaría	1	650	650	-	650
Servicio Registral para constitución de empresa	Notaría	1	700	700	-	700
Obtención del R.U.C.	Sunat	1	-	-	-	-
Inscripción en REMYPE	Mintrab	1	-	-	-	-
Registro de marcas y patentes				2,392	119	2,511
Búsqueda Fonética - Figurativa	Indecopi	1	49	49	-	49
Registro de Marca y Logo	Indecopi	1	561	561	-	561
Registro de Lema Comercial	Indecopi	1	561	561	-	561
Registro de Nombre Comercial	Indecopi	1	561	561	-	561
Publicación diario ElPeruano	Indecopi	3	220	661	119	780
Licencias y Autorizaciones				10,566	1,734	12,300
Derecho a trámite Licencia de Funcionamiento	Muni. San Juan de Lurigancho	1	150	150	-	150
Inspección técnica de Seguridad	Indeci	1	114	114	-	114
Autorización DIGESA	Digesa	1	331	331	-	331
Análisis físico-químico y microbiológico del producto terminado, procesado	Laboratorio acreditado	2	170	339	-	339
Análisis bromatológico	Laboratorio acreditado	2	170	339	61	400
Validación Técnica oficial del Plan HACCP	INACAL	2	1,670	3,340	601	3,941

Fumigación certificada de la nave industrial	Centro Autorizado	1	424	424	76	500
Elaboración de planos	Arquitecto colegiado	1	4,500	4,500	810	5,310
Certificado de operatividad de extintores PQS	Centro Autorizado	4	35	140	25	165
Pozo a tierra certificado	Centro Autorizado	1	890	890	160	1,050
	Software			9,136	1,644	10,780
Licencia Windows 7 Professional		1	1,017	1,017	183	1,200
Licencia de Microsoft Office 2010		1	1,119	1,119	201	1,320
Desarrollo de página web (www.umari.com.pe)		1	7,000	7,000	1,260	8,260
TOTAL GASTOS INTANGIBLES				23,469	3,497	26,966

Nota: Elaboración grupal.

7.1.3. Gastos Pre-Operativos.

En diferencia de los activos que generan valor para la empresa y pueden ser percibidos física o intangiblemente, tenemos los gastos relacionados para darle marcha a nuestras operaciones, entre ellas tenemos los activos fijos pero que no sufren depreciación año a año, entre ellos están divididos los muebles y enseres por centro de costo, los gastos de para la puesta en marcha de la nave industrial y los gastos que haremos previos al alquiler de nuestra nave (ver Tabla 160).

Tabla 160.

Inversión en Gastos Pre Operativos HAKUMARI S.A.C.

Concepto	Costo Total S/.	I.G.V. (18%) S/.	Total Precio S/.
Activo Fijo No Depreciable	12,059	2,171	14,230
Operaciones	8,529	1,535	10,064
Escritorio ejecutivo	250	45	295
Silla giratoria	150	27	177
Estantería de órdenes de producción	480	86	566
Extintores	120	22	142
Alarmas contra incendios	400	72	472
Cámara de seguridad	400	72	472
Manguera contra incendios	500	90	590
Botiquín	45	8	53
Camillas	300	54	354
Estanterías metálicas	1,400	252	1,652
Stockas	800	144	944
Mesas Metálicas	2,000	360	2,360
Lavadero Industrial	1,050	189	1,239
Parihuelas	250	45	295
Sillas de escritorio	75	14	89
Mesas de escritorio	99	18	117
Estantería	210	38	248
Administración	1,800	324	2,124
Extintores	60	11	71
Alarmas contra incendios	400	72	472
Escritorio ejecutivo	750	135	885
Silla giratoria	450	81	531
Estantería	140	25	165
Ventas	1,730	311	2,041

Extintores	60	11	71
Alarmas contra incendios	400	72	472
Escritorio ejecutivo	750	135	885
Silla giratoria	450	81	531
Estantería	70	13	83
Acondicionamiento de Local	25,500	4,590	30,090
Obras Civiles	9,500	1,710	11,210
Instalaciones Eléctricas	7,500	1,350	8,850
Instalaciones Sanitarias	3,500	630	4,130
Acabados	5,000	900	5,900
Garantía de Alquiler	9,000	1,620	10,620
TOTAL GASTOS PRE OPERATIVOS	46,559	8,381	54,940

Nota: Elaboración Propia.

7.1.4. Inventarios iniciales.

Consideramos importante señalar que los inventarios iniciales son considerados porque nuestras herramientas, utensilios, útiles de limpieza, epps y útiles de oficina ingresarán a un kardex de almacenes.

Tabla 161.

Inversión en inventarios Iniciales HAKUMARI S.A.C.

Concepto	Cantidad	Costo Unitario S/.	Costo Total S/.	I.G.V. (18%) S/.	Total Precio S/.
Herramientas			793	143	936
Destornillador 1/8", 1/4", 3/8"	8	12	96	17	113
Alicates	7	25	175	32	207
Caja de Herramientas	8	6	48	9	57
Cuchilla de corte	8	2	12	2	14
Kit de lubricación de máquina	8	35	280	50	330
Tijeras de papel	7	4	28	5	33
Aceite lubricante para máquina S45	7	10	70	13	83
Brocha para limpieza interior de máquina	7	12	84	15	99
Utensilios de limpieza			404	73	476

Escobas	8	8	64	12	76
Plumero	5	7	35	6	41
Recogedores	8	9	68	12	80
Desinfectante	7	8	53	9	62
Desatorado de baño	2	7	13	2	15
Bolsa para basura x 100 unid	10	10	95	17	112
Jabón líquido	5	6	28	5	32
Perfumador	3	7	20	4	23
Alcohol 1 litro	2	8	15	3	18
Trapo (unid)	4	4	14	3	17
Uniformes y EPPS			1,345	242	1,587
Mameluco de Protección	20	18	360	65	425
Mascarilla RP1500 (50 unid.)	15	17	255	46	301
Bota de PVC	20	16	310	56	366
Gorro desechaba (100 unid.)	15	20	300	54	354
Guantes de nitrilo (100 unid.)	15	8	120	22	142
Utiles			849	153	1,002
Lapiceros azules (50 unid)	2	17	34	6	40
Lapiceros rojos (50 unid)	2	17	34	6	40
Post - it	1	10	10	2	12
Clips (100 unid)	2	4	8	1	9
Files	35	5	175	32	207
Perforador	8	6	48	9	57
Engrapador	8	6	48	9	57
Hojas bond (500 unid)	5	17	85	15	100
Tinta impresora	5	35	175	32	207
Calculadora	8	4	32	6	38
Pizarra acrílica 1.20 x 60 cm.	5	40	200	36	236
TOTAL INVENTARIOS INICIALES			3,391	610	4,001

Nota: Elaboración propia.

7.1.5. Capital de trabajo.

Para que la empresa pueda hacerse cargo de los egresos no desembolsables del proyecto, requiere de una inversión en capital de trabajo para esto existen muchos métodos y poder determinarlo, HAKUMARI S.A.C. utilizará el método de déficit acumulado en el cual se va a determinar cuál es el déficit máximo dentro del primer año del horizonte del proyecto, considerando que el flujo estaría considerado entre los ingresos con respecto a los egresos.

Para verificar la cantidad de ingresos se necesita considerar las ventas en unidades con respecto a las condiciones comerciales del proyecto (Tabla 162), ya que poseemos tanto canal directo como indirecto.

Tabla 162.

Canales de distribución HAKUMARI S.A.C.

CANAL	% DE LAS VENTAS	TIPO	CUENTAS POR COBRAR	% DE LAS CUENTAS	MARGEN POR TIPO DE CANAL
	25%	Bodegas	Pago al contado	100%	25%
	25%	Mercados - Puestos	Pago al contado	100%	25%
Indirecto			Pago diferido 30 días	60%	
	50%	Supermercados	Pago diferido 60 días	40%	35%

Nota: Elaboración propia – 2018.

La segunda fase para hallar el método de déficit acumulado es detallar los egresos desembolsables durante todos los meses del proyecto, realizando los cálculos de ingresos menos egresos mensuales, y realizando el acumulado con respecto al mes anterior, determinamos que el capital de trabajo asciende a S/.68,141 (ver Tabla 163).

Tabla 163.

Capital de trabajo HAKUMARI S.A.C.

SALDOS	TOTAL
SALDO ACUMULADO	63,304
MAXIMO	
CAJA CHICA	4,067
CAPITAL DE TRABAJO	67,371

Nota: Elaboración propia – 2018.

Tabla 164.

Cálculos para capital de trabajo.

Concepto	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
INGRESOS												
Ventas mensuales por canal												
Bodegas	3,851	4,236	4,660	5,875	6,462	7,108	6,723	7,395	8,135	6,397	7,036	7,740
Mercados - Puestos	3,851	4,236	4,660	5,875	6,462	7,108	6,723	7,395	8,135	6,397	7,036	7,740
Supermercados	7,702	8,472	9,320	11,749	12,924	14,216	13,446	14,791	16,270	12,793	14,073	15,480
TOTAL VENTAS (UNIDADES)	15,404	16,945	18,639	23,498	25,848	28,433	26,892	29,582	32,540	25,587	28,146	30,960
Ingresos por ventas en soles												
Bodegas - Pago al contado	17,041	18,745	20,620	25,995	28,594	31,454	29,750	32,725	35,997	28,306	31,136	34,250
Mercados - Pago al contado	17,041	18,745	20,620	25,995	28,594	31,454	29,750	32,725	35,997	28,306	31,136	34,250
Supermercados - Pago diferido 30 días	-	17,723	19,495	21,445	27,035	29,738	32,712	30,940	34,034	37,437	29,438	32,382
Supermercados - Pago diferido 60 días	-	-	11,815	12,997	14,296	18,023	19,825	21,808	20,626	22,689	24,958	19,625
Total Ingresos en Efectivo S/.	34,082	55,213	72,550	86,431	98,520	110,669	112,037	118,197	126,654	116,737	116,668	120,506
Total Egresos en Efectivo	75,799	76,800	67,178	71,269	73,634	77,035	74,685	81,342	81,169	73,371	75,946	79,529
Materia Prima (S/.)	11,269	12,396	13,636	17,190	18,909	20,800	19,673	21,640	23,804	18,718	20,590	22,649
Mano de obra directa (S/.)	7,171	7,171	7,171	7,171	7,171	7,171	7,171	7,171	7,171	7,171	7,171	7,171
Costos Indirectos de Fabricación (S/.)	10,225	10,225	10,225	10,225	10,225	10,225	10,225	10,225	10,225	10,225	10,225	10,225
Gastos administrativos (S/.)	16,677	16,677	16,677	16,677	16,677	16,677	16,677	16,677	16,677	16,677	16,677	16,677
Gastos de ventas (S/.)	29,858	30,332	19,470	20,006	20,653	22,163	20,940	21,679	23,293	20,581	21,284	22,808
Responsabilidad Social y Empresarial (S/.)	600	-	-	-	-	-	-	3,950	-	-	-	-
SALDO (S/.)	-41,717	-21,587	5,372	15,162	24,886	33,633	37,352	36,855	45,485	43,366	40,722	40,977

	-	-	-	-	-								
	41,71	63,30	57,93	42,77	17,88	15,75		89,95	135,44	178,80			
SALDO ACUMULADO (S/.)	7	4	2	0	4	0	53,101	7	2	8	219,530	260,506	

Nota: Elaboración propia – 2018.

7.1.6. Estructura de Inversiones.

Para determinar la estructura de inversión del proyecto tomamos todos los análisis previos y así poder analizar cuanto es que se requiere de inversión para nuestro proyecto e iniciar con la factibilidad financiera (ver Tabla 165).

Tabla 165.

Estructura de la inversión.

DETALLE	Inversión	%
Activo Fijo	118,077	44%
Activos Intangibles	26,966	10%
Inventarios Iniciales	4,001	1%
Capital de Trabajo	67,371	25%
Gastos Pre Operativos	54,940	20%
TOTAL	271,354	100%

Nota: Elaboración propia.

7.2. Financiamiento.

7.2.1. Estructura.

La estructura para financiar indica que vamos a necesitar de un apalancamiento financiero mediante la elección de un préstamo, este financiamiento será brindado otorgando como un aval financiero a uno de los socios del proyecto HAKUMARI S.A.C., el cual posee un historial crediticio en esa entidad bancaria, con este capital se podrá financiar el capital de trabajo y la compra de los activos para nuestro proyecto según la siguiente estructura (ver Tabla 166).

Tabla 166.

Estructura de la Inversión HAKUMARI S.A.C.

TIPO	Monto	%
Deuda	141,354	52%
Capital Propio	130,000	48%
TOTAL	271,354	100%

Nota: Elaboración propia – 2018.

El aporte de todos los socios es mostrado en la siguiente tabla (ver Tabla 167).

Tabla 167.

Aporte societario.

APORTE DE CADA SOCIO

(En Nuevos Soles)

Carolina Cangre Melgar	26,000
Marciano Castillo Segura	26,000
Tatiana Herencia Calampa	26,000
Cesar Olivares Yanqui	26,000
Luis Velásquez Narro	26,000
TOTAL	130,000

Nota: Elaboración propia – 2018.

7.2.2. Notas de Financiamiento.

Detallamos cual será la estructura de la inversión y las asignaciones de financiamiento y capital propio (ver Tabla 168).

Tabla 168.

Asignación de Capital y Financiamiento.

DETALLE	MONTO (S/.)	SOCIOS (S/.)	FINANCIAMIENTO (S/.)
Activo Fijo Depreciable	118,077		118,077
Activo Intangible	26,966	26,966	
Gastos Pre-Operativos	54,940	54,940	
Inventarios Iniciales	4,001	4,001	
Capital de Trabajo	67,371	44,094	23,278
Inversión Proyecto (S/.)	271,354	130,000	141,354
TOTAL	100%	48%	52%

Nota: Elaboración propia.

Ya asignado el presupuesto necesario para el financiamiento procederemos a la negociación con las entidades bancarias para poder financiar nuestro proyecto, consideramos que tenemos una tasa preferencial por el aval financiero que es parte de la sociedad, en la que consideramos el pago de un préstamo a cuota fija (ver Tabla 169).

Tabla 169.

Condiciones financiamiento.

Préstamo	141,354
TCEA	12.50%
TEM	0.99%
Plazo	5.0
Plazo	60
Cuota	3,133
Mensual	

Nota: Elaboración propia – 2018.

Estudio de Ingresos y Costos.

7.3. Ingresos Anuales.

7.3.1. Ingresos por ventas.

Nuestra estructura de ingreso está en función a la cantidad de unidades que posicionaremos en el mercado considerando que vamos a

obtener un crecimiento anual por año que sea sostenido durante los 5 años de duración, en la siguiente tabla (ver Tabla 170), luego para verificar como es que fluctúan las ventas durante el primer año del proyecto consideramos la estacionalidad de las ventas.

Tabla 170.

Ingresos anuales HAKUMARI S.A.C.

AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas (UMARI)	302,474	605,812	666,393	733,033	806,336
Ventas (S/.) sin IGV	1,058,659	2,048,467	2,174,250	2,304,705	2,439,508
Ventas (S/.) IGV	190,559	368,724	391,365	414,847	439,111
Ventas (S/.) inc. IGV	1,249,218	2,417,191	2,565,615	2,719,552	2,878,620
Ingresos por Ventas (S/.) sin IGV	990,054	1,993,981	2,166,692	2,296,866	2,577,996
Ingresos por Ventas (S/.) IGV	178,210	358,917	390,004	413,436	464,039
Ingresos por Ventas (S/.) con IGV	1,168,264	2,352,898	2,556,696	2,710,302	3,042,035

Nota: Elaboración propia – 2018.

Tabla 171.

Ingresos mensuales HAKUMARI S.A.C. 2019.

Ventas mensuales Unidades	2019												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
VENTAS (UMARI)	15,404	16,945	18,639	23,498	25,848	28,433	26,892	29,582	32,540	25,587	28,146	30,960	302,474
Ventas mensuales por canal													
Bodegas	3,851	4,236	4,660	5,875	6,462	7,108	6,723	7,395	8,135	6,397	7,036	7,740	
Mercados - Puestos	3,851	4,236	4,660	5,875	6,462	7,108	6,723	7,395	8,135	6,397	7,036	7,740	
Supermercados	7,702	8,472	9,320	11,749	12,924	14,216	13,446	14,791	16,270	12,793	14,073	15,480	
TOTAL VENTAS (UNIDADES)	15,404	16,945	18,639	23,498	25,848	28,433	26,892	29,582	32,540	25,587	28,146	30,960	302,474
Ventas mensuales en soles													
Bodegas	17,041	18,745	20,620	25,995	28,594	31,454	29,750	32,725	35,997	28,306	31,136	34,250	
Mercados - Puestos	17,041	18,745	20,620	25,995	28,594	31,454	29,750	32,725	35,997	28,306	31,136	34,250	
Supermercados	29,538	32,492	35,741	45,058	49,564	54,520	51,566	56,723	62,395	49,063	53,969	59,366	
TOTAL VENTAS S/.	63,620	69,982	76,980	97,048	106,752	117,428	111,066	122,172	134,389	105,674	116,241	127,866	1,249,218
Ingresos por ventas en soles													
Bodegas - Pago al contado	17,041	18,745	20,620	25,995	28,594	31,454	29,750	32,725	35,997	28,306	31,136	34,250	
Mercados - Pago al contado	17,041	18,745	20,620	25,995	28,594	31,454	29,750	32,725	35,997	28,306	31,136	34,250	
Supermercados - Pago diferido 30 días	-	17,723	19,495	21,445	27,035	29,738	32,712	30,940	34,034	37,437	29,438	32,382	
Supermercados - Pago diferido 60 días	-	-	11,815	12,997	14,296	18,023	19,825	21,808	20,626	22,689	24,958	19,625	
TOTAL INGRESOS S/.	34,082	55,213	72,550	86,431	98,520	110,669	112,037	118,197	126,654	116,737	116,668	120,506	

Nota: Elaboración propia.

7.3.2. Recuperación de Capital de Trabajo.

Consideramos que al capital de trabajo como flujo en efectivo para que nuestro proyecto tenga liquidez necesaria (ver Tabla 172), al incrementarse las ventas año a año; se requiere de un capital de trabajo adicional que varía en función a la proporción de ventas que iremos a posicionar año a año.

Tabla 172.

Capital de Trabajo para todos los años – HAKUMARI S.A.C.

CAPITAL DE TRABAJO	AÑO 0	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	-	1,249,218	2,417,191	2,565,615	2,719,552	2,878,620
Capital de trabajo necesario	-	-67,371	-130,361	-138,366	-146,667	-155,246
Inversión capital de trabajo	67,371	62,990	8,005	8,302	8,579	-
Recuperación de capital de trabajo	-	-	-	-	-	155,246

Nota: Elaboración propia.

7.3.3. Valor de desecho neto del activo fijo.

Es el valor en el cual liquidaremos todos nuestros activos fijos al quinto año de operación, considerando que vamos a iniciar con unos activos para planta y estos se incrementarán en el año 4 para poder cumplir con la demanda proyectada (ver Tabla 173).

Tabla 173.

Cálculo del V.D.N.A.F. para el proyecto.

ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES - OPERACIONES	CANTIDAD	COSTO UNID (S/.)	SUBTOTAL (S/.)	VIDA UTIL CONTABLE (años)	Valor de rescate (%)	Valor en el Mercado (Soles)	Utilidad / Pérdida antes del impuesto	Pago Impuestos/Ahorro fiscal (29.5%)	Valor de Desecho Neto (5to año)
Extrusora de aceite	1	16750	16,750	10	20%	3,350	-5,025	-1,482	4,832
Tanque de acero inoxidable 50 litros	3	5025	15,075	10	20%	1,005	-1,508	-445	4,349
Pasteurizador - Marmita 50 litros	1	16750	16,750	10	20%	3,350	-5,025	-1,482	4,832
Cristalizador	1	20100	20,100	10	20%	4,020	-6,030	-1,779	5,799
Dosificador	1	12730	12,730	10	20%	2,546	-3,819	-1,127	3,673
Laptop Dell i3 Modelo 3567 1TB, 4GB RAM Multifuncional HP	1	1700	1,700	4	0%	-	-	-	-
Advantage Ultra 4729	1	500	500	4	0%	-	-	-	-
SUB - TOTAL								23,485	
ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES - VENTAS	CANTIDAD	COSTO UNID (S/.)	SUBTOTAL (S/.)	VIDA UTIL CONTABLE (años)	Valor de rescate (%)	Valor en el Mercado (Soles)	Utilidad / Pérdida antes del impuesto	Pago Impuestos/Ahorro fiscal (29.5%)	Valor de Desecho Neto (5to año)
Laptop Dell i3 Modelo 3567 1TB, 4GB RAM	2	1,610	3,220	4	0%	-	-	-	-

Multifuncional HP									
Advantage Ultra 4729	1	932	932	4	0%	-	-	-	-
SUB - TOTAL									-
ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES - ADMINISTRATIVOS	CANTIDAD	COSTO UNID (S/.)	SUBTOTAL (S/.)	VIDA UTIL CONTABLE (años)	Valor rescate (%)	Valor rescate (S/.)	Utilidad	Pago Impuestos (29.5%)	Valor de Desecho Neto (5to año)
Laptop Dell i3 Modelo 3567 1TB, 4GB RAM	5	1,610	8,051	4	0%	-	-	-	-
Multifuncional HP Advantage Ultra 4729	2	932	1,864	4	0%	-	-	-	-
SUB - TOTAL									-
VALOR DE DESECHO NETO DEL ACTIVO SIN IGV									
(S/.)									23,485
IGV (S/.)									4,227
VALOR DE DESECHO NETO DEL ACTIVO									
(S/.)									27,713

Nota: Elaboración propia.

7.4. Costos y Gastos anuales.

7.4.1. Egresos Desembolsables.

7.4.1.1. Presupuesto de materias primas y materiales.

Se necesita calcular el proyectado de presupuesto de materiales, procedemos con citar los costos unitarios por tipo de materia prima (ver Tabla 175) para la elaboración de la margarina UMARI.

Tabla 174.

Presupuesto unitario para la fabricación de UMARI.

	MATERIAL	COSTO (S/.)	UNIDAD (S/.)
Materia prima	Umarí	Kilogramo	2.05
	Aceite de Sacha Inchi	litro	14.50
	Jugo de limón	litro	0.50
	Agua tratada	litro	0.03
	Sal	kilogramo	0.35
	Leche en polvo	kilogramo	1.40
	Sorbato de potasio	kilogramo	33.20
Insumos	Etiqueta de Marca	Millar (1,000 unid.)	14.50
	Frasco de vidrio	Millar (1,000 unid.)	141.20
	Tapa metálica	Millar (1,000 unid.)	45.50
	Caja de Cartón corrugado	Ciento (100 unid.)	11.50

Nota: Elaboración propia.

Como podemos observar en la siguiente tabla (ver Tabla 176), consideramos un incremento en la materia prima directamente proporcional a la cantidad vendida durante todos los años del proyecto.

Tabla 175.

Presupuesto de materia prima HAKUMARI S.A.C. 2019 – 2023.

AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
Materia Prima (S/.)	221,275	440,642	484,706	536,249	589,874
Materia Prima (S/.) sin IGV	224,902	447,866	492,652	545,040	599,544
IGV (S/.)	40,482	80,616	88,677	98,107	107,918

Nota: Elaboración propia.

7.4.1.2. Presupuesto de Mano de Obra Directa

Es calculada considerando cuanto personal necesitamos durante todo el horizonte del proyecto, de acuerdo a la cantidad de recursos asignados para cada línea de producción de la fabricación de UMARI, considerando que vamos a tener un incremento en las líneas gradualmente durante todos los años del proyecto (Ver Tabla 176), presentamos el presupuesto por años y los mecanismos para hallar el cálculo de mano de obra directa por años en donde influyen aportes de la empresa adicionalmente al cálculo de pago de salarios (ver Tabla 177).

Tabla 176.

M.O.D. HAKUMARI S.A.C.

AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
Mano de obra directa (S/.)	86,050	174,820	194,417	208,507	233,104

Nota: Elaboración propia – 2018.

Tabla 177.

Calculo de M.OD. por años.

Cargo	Cantidad	Sueldo Básico	Aportes Empresa				Beneficios Sociales			TOTAL
			SCTR	EsSalud	Asig. Familiar	Total	CTS	Vacaciones	Gratificaciones	
Operario de Producción	4	930	35	83.70	93.00	847	1,860.00	1,860.00	4,092.00	86,050
TOTAL PLANILLA (S/.)										86,050
Cargo	Cantidad	Sueldo Básico	SCTR	EsSalud	Asig. Familiar	Total	CTS	Vacaciones	Gratificaciones	TOTAL
Operario de Producción	6	930	35	83.70	93.00	1,355	2,976.00	2,976.00	6,547.20	174,820
TOTAL PLANILLA (S/.)										174,820
Cargo	Cantidad	Sueldo Básico	SCTR	EsSalud	Asig. Familiar	Total	CTS	Vacaciones	Gratificaciones	TOTAL
Operario de Producción	7	930	35	83.70	93.00	1,418	3,115.50	3,115.50	6,854.10	194,417
TOTAL PLANILLA (S/.)										194,417
Cargo	Cantidad	Sueldo Básico	SCTR	EsSalud	Asig. Familiar	Total	CTS	Vacaciones	Gratificaciones	TOTAL
Operario de Producción	7	930	35	83.70	93.00	1,469	3,227.10	3,227.10	7,099.62	208,507
TOTAL PLANILLA (S/.)										208,507

Cargo	Cantidad	Sueldo Básico	Aportes Empresa				Beneficios Sociales		TOTAL	
			SCTR	EsSalud	Asig. Familiar	Total	CTS	Vacaciones		Gratificaciones
Operario de Producción	7	930	35	83.70	93.00	1,567	3,441.00	3,441.00	7,570.20	233,104
TOTAL PLANILLA (S/.)									233,104	

Nota: Elaboración propia.

7.4.1.3. Presupuesto de Costos Indirectos.

Definimos la fabricación de margarina natural UMARI necesita de recursos indirectos listados en la siguiente tabla (ver Tabla 179), estos gastos son mensuales con respecto a la utilización de la nave industrial.

Tabla 178.

C.I.F. HAKUMARI S.A.C.

DETALLE	UNITARIO	MEDIDA	CONSUMO	MONTO MENSUAL	
					(S/.)
Consumo de energía eléctrica	0.25	kW/h	2,500.00		625
Consumo de agua	5.71	m3	25.00		143
Telefonía e Internet	1.00	30 mbps	120.00		120
Alquiler de Nave industrial	1.00	mes	4,000.00		4,000
TOTAL (S/.)					4,888

Nota: Elaboración propia.

En la siguiente tabla (ver Tabla 180), se observa un incremento en todos los años de los costos indirectos de fabricación, esto está relacionado al incremento de personal que vamos a obtener en mano e obra indirecta.

Tabla 179.

C.I.F. HAKUMARI S.A.C. 2019 – 2023.

DETALLE	2019	2020	2021	2022	2023
Mantenimiento maquinaria y equipos	5,334	10,621	11,683	12,926	14,218
Consumo de energía eléctrica	7,500	14,935	16,429	18,176	19,994
Consumo de agua	1,713	3,411	3,752	4,151	4,567
Consultoría Gestión, mejora y rediseño de procesos	8,250	12,375	18,563	27,844	41,766
Revalidación plan HACCP		3,941	3,941	3,941	3,941
Telefonía e Internet	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440
Alquiler de Nave industrial	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000
Reposición de herramientas		936	1,029	1,132	1,245
Reposición de EPPS		1,587	1,746	1,920	2,112
Mano de obra Indirecta	50,458	121,321	128,833	132,589	136,345
Costos indirectos de fabricación (S/.)	122,695	218,568	235,416	252,119	273,628

Nota: Elaboración propia.

7.4.1.4. Presupuesto de Gastos de Administración.

Podemos inferir que se necesitará de un presupuesto para servicios tercerizados (ver Tabla 181), el cual se pronostica mantener fijo durante todos los años del proyecto.

Tabla 180.

Servicios de terceros HAKUMARI S.A.C.

SERVICIOS TERCERIZADOS	COSTO MENSUAL (S/.)	IGV (S/.)	GASTO MENSUAL (S/.)	GASTO ANUAL (S/.)				
				2019	2020	2021	2022	2023
Servicio Contable	350	63	413	4,956	4,956	4,956	4,956	4,956
Servicio Legal	200	36	236	2,832	2,832	2,832	2,832	2,832
Servicio de Seguridad	950.00	171	1,121	13,452	13,452	13,452	13,452	13,452

Nota: Elaboración propia – 2018.

Para realizar el cálculo anual del presupuesto de gastos administrativos, procedemos a utilizar la planilla de gastos de personal para poder determinar los gastos administrativos durante todos los años (ver Tabla 182).

Tabla 181.

G. Administrativos. HAKUMARI S.A.C.

AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
Personal administrativo	178,880	192,596	206,312	213,170	220,028
Servicio Contable	4,956	4,956	4,956	4,956	4,956
Servicio Legal	2,832	2,832	2,832	2,832	2,832
Servicio de Seguridad	13,452	13,452	13,452	13,452	13,452
Reposición de útiles		1,002	1,202	1,443	1,731
Reposición de utensilios		476	571	686	823
Gastos Administrativos (S/.)	200,120	215,314	229,326	236,539	243,822

Nota: Elaboración propia.

7.4.1.5. Presupuesto de Gastos de Ventas.

Son los gastos relacionados en función al presupuesto del personal de ventas, promoción, recargos para la distribución y comisiones.

Tabla 182.

Gastos de ventas HAKUMARI S.A.C.

AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
Personal de Ventas (sin comisiones)	98,244	169,664	178,364	182,714	187,064
Comisiones (5%)	52,933	102,423	108,712	115,235	121,975
Promoción y Marketing	91,644	158,980	176,128	214,341	230,855
Servicio de Community Manager	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Servicio de Distribución	30,247	60,581	66,639	73,303	80,634
Gastos de Ventas (S/.)	285,068	503,649	541,844	597,593	632,528

Nota: Elaboración propia.

Para estimar la promoción del proyecto se incurrirá en el presupuesto determinado para las cuotas de ventas, y en que estaríamos invirtiendo durante todos los años del proyecto (ver Tabla 184).

Tabla 183.

Promoción y sus gastos.

PRESUPUESTO PROMOCION 2019

DETALLE	CUOTA	CANTIDAD	UNITARIO	COSTO	PARCIAL
1.0 Campaña de lanzamiento					29,704
1.1 Vallas Publicitarias	unidad	6	1,500.00	9,000	
1.2 Anuncios en Revistas internas Supermercados	unidad	4	250.00	1,000	
1.3 Anuncios en Diario Trome (1 mod x 1 col)	Semanal	6	1,300.00	7,800	
1.4 Campaña buzz Marketing Facebook	Semanal	8	700.00	5,600	
1.5 Diseñador web	unidad	1	4,500.00	4,500	
1.6 Eventos de degustación	unidad	12	150.30	1,804	
2.0 Buzz Marketing					500
2.1 Bonificación Líderes de opinión	mensual	10	50.00	500	
3.0 Volantes	ciento	10	200.00		2,000

4.0 Merchandising						5,000
4.1 Calendario	ciento	25	120.00	3,000		
4.2 Llaveros	ciento	25	80.00	2,000		
5.0 Eventos de prueba de producto	mensual	40				14,240
5.1 Stand para degustaciones de vinil	unidad	1	50.00	50		
5.2 Personal de apoyo	unidad	3	100.00	300		
5.3 Galletas Soda	unidad	20	0.30	6		
6.0 Anuncios en Diario Trome (1 mod x 1 col)	Semanal	10	1,300.00	13,000		13,000
7.0 Marketing digital						27,200
7.1 Servicio de Search Engine Optimization (SEO)	mensual	12	1,000.00	12,000		
7.2 Posicionamiento interno	mensual	4	800.00	3,200		
7.3 Marketing de buscadores (SEM)	mensual	12	1,000.00	12,000		
TOTAL PRESUPUESTO 2019 (S/.)						91,644

PRESUPUESTO PROMOCION 2020						
DETALLE	CUOTA	CANTIDAD	UNITARIO	COSTO	PARCIAL	
1.0 Buzz Marketing						12,500
1.1 Bonificación líderes de opinión	mensual	250	50.00	12,500		
2.0 Volantes	ciento	50	200.00			10,000
3.0 Merchandising						10,000
3.1 Calendario	ciento	50	120.00	6,000		
3.2 Llaveros	ciento	50	80.00	4,000		
4.0 Eventos de prueba de producto	mensual	180				64,080
4.1 Stand para degustaciones de vinil	unidad	1	50.00	50		
4.2 Personal de apoyo	unidad	3	100.00	300		
4.3 Pan de molde Bimbo	unidad	20	0.30	6		
5.0 Anuncios en Diario Trome (1 mod x 1 col)	Semanal	48	1,300.00	62,400		62,400
6.0 Marketing digital						27,200
6.1 Servicio de Search Engine Optimization (SEO)	mensual	12	1,000.00	12,000		
6.2 Posicionamiento interno	mensual	4	800.00	3,200		
6.3 Marketing de buscadores (SEM)	mensual	12	1,000.00	12,000		
TOTAL PRESUPUESTO 2020 (S/.)						158,980

PRESUPUESTO PROMOCION 2021

DETALLE	CUOTA	CANTIDAD	UNITARIO	COSTO	PARCIAL
1.0 Buzz Marketing					15,000
1.1 Bonificación líderes de opinión	mensual	300	50.00	15,000	
2.0 Volantes	ciento	55	200.00		11,000
3.0 Merchandising					11,000
3.1 Calendario	ciento	55	120.00	6,600	
3.2 Llaveros	ciento	55	80.00	4,400	
4.0 Eventos de prueba de producto	mensual	198			70,488
4.1 Stand para degustaciones de vinil	unidad	1	50.00	50	
4.2 Personal de apoyo	unidad	3	100.00	300	
4.3 Pan de molde Bimbo	unidad	20	0.30	6	
Anuncios en Diario					
5.0 Trome (1 mod x 1 col)	Semanal	53	1,300.00	68,640	68,640
6.0 Marketing digital					27,200
6.1 Servicio de Search Engine Optimization (SEO)	mensual	12	1,000.00	12,000	
6.2 Posicionamiento interno	mensual	4	800.00	3,200	
6.3 Marketing de buscadores (SEM)	mensual	12	1,000.00	12,000	
TOTAL PRESUPUESTO 2021 (S/.)					176,128

PRESUPUESTO PROMOCION 2022

DETALLE	CUOTA	CANTIDAD	UNITARIO	COSTO	PARCIAL
1.0 Buzz Marketing					10,000
1.1 Bonificación líderes de opinión	mensual	200	50.00	10,000	
2.0 Volantes	ciento	60	200.00		12,000
3.0 Merchandising					12,100
3.1 Calendario	ciento	61	120.00	7,260	
3.2 Llaveros	ciento	61	80.00	4,840	
4.0 Eventos de prueba de producto	mensual	218			77,537
4.1 Stand para degustaciones de vinil	unidad	1	50.00	50	
4.2 Personal de apoyo	unidad	3	100.00	300	
4.3 Pan de molde Bimbo	unidad	20	0.30	6	
Anuncios en Diario					
5.0 Trome (1 mod x 1 col)	Semanal	58	1,300.00	75,504	75,504

6.0 Marketing digital					27,200
6.1	Servicio de Search Engine Optimization (SEO)	mensual	12	1,000.00	12,000
6.2	Posicionamiento interno	mensual	4	800.00	3,200
6.3	Marketing de buscadores (SEM)	mensual	12	1,000.00	12,000
TOTAL PRESUPUESTO 2022 (S/.)					214,341

PRESUPUESTO PROMOCION 2023					
DETALLE	CUOTA	CANTIDAD	UNITARIO	COSTO	PARCIAL
1.0 Buzz Marketing					10,000
1.1	Bonificación líderes de opinión	mensual	200	50.00	10,000
2.0 Volantes					12,000
			60	200.00	
3.0 Merchandising					13,310
3.1	Calendario	ciento	67	120.00	7,986
3.2	Llaveros	ciento	67	80.00	5,324
4.0 Eventos de prueba de producto					85,290
4.1	Stand para degustaciones de vinil	unidad	1	50.00	50
4.2	Personal de apoyo	unidad	3	100.00	300
4.3	Pan de molde Bimbo	unidad	20	0.30	6
5.0 Anuncios en Diario Trome (1 mod x 1 col)					83,054
		Semanal	64	1,300.00	83,054
6.0 Marketing digital					27,200
6.1	Servicio de Search Engine Optimization (SEO)	mensual	12	1,000.00	12,000
6.2	Posicionamiento interno	mensual	4	800.00	3,200
6.3	Marketing de buscadores (SEM)	mensual	12	1,000.00	12,000
TOTAL PRESUPUESTO 2023 (S/.)					230,855

Nota: Elaboración propia.

7.4.2. Egresos No Desembolsables.

Son de dos tipos el primero es para la depreciación de nuestros activos fijos y el segundo es para la amortización de los activos intangibles.

7.4.2.1. Depreciación.

La depreciación es la pérdida de valor de nuestros activos fijos, debido a que estos sufren una reducción de capacidad productiva por cada año de uso, con esto determinamos que según la vida útil de cada tipo de cada uno de ellos podemos tener una depreciación durante los cuatro primeros años constante para luego reducirse en el quinto año de operaciones por la depreciación completa de los equipos electrónicos.

Tabla 184.

Depreciación de los activos fijos por años.

ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES - OPERACIONES	CANTI DAD	COSTO UNID (S/.)	VIDA UTIL CONTABLE (años)	Tasa Depreciación (%)	Depreciac ión 2019	Depreciaci ón 2020	Depreciaci ón 2021	Depreciaci ón 2022	Depreciaci ón 2023
Extrusora de aceite	1	16,750	10	10%	1,675	1,675	1,675	1,675	1,675
Tanque de acero inoxidable 50 litros	3	5,025	10	10%	1,508	1,508	1,508	1,508	1,508
Pasteurizador - Marmita 50 litros	1	16,750	10	10%	1,675	1,675	1,675	1,675	1,675
Cristalizador	1	20,100	10	10%	2,010	2,010	2,010	2,010	2,010
Dosificador	1	12,730	10	10%	1,273	1,273	1,273	1,273	1,273
Laptop Dell i3 Modelo 3567 1TB, 4GB RAM	1	1,700	4	25%	425	425	425	425	
Multifuncional HP Advantage Ultra 4729	1	500	4	25%	125	125	125	125	
ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES - ADMINISTRATIVOS	CANTID AD	COSTO UNID (S/.)	VIDA UTIL CONTABLE (años)	Tasa Depreciación (%)	Depreciación n 2019	Depreciación 2020	Depreciación 2021	Depreciación 2022	Depreciación 2023
Laptop Dell i3 Modelo 3567 1TB, 4GB RAM	2	1,900	4	25%	950	950	950	950	-
Multifuncional HP Advantage Ultra 4729	1	1,100	4	25%	275	275	275	275	-
ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES - VENTAS	CANTID AD	COSTO UNID (S/.)	VIDA UTIL CONTABLE (años)	Tasa Depreciación (%)	Depreciación n 2019	Depreciación 2020	Depreciación 2021	Depreciación 2022	Depreciación 2023

Laptop Dell i3 Modelo 3567 1TB, 4GB RAM	5	1,900	4	25%	2,375	2,375	2,375	2,375	-
Multifuncional HP Advantage Ultra 4729	2	1,100	4	25%	550	550	550	550	-
DEPRECIACION (S/.)					12,841	12,841	12,841	12,841	8,141

Nota: Elaboración propia.

7.4.2.2. Amortización de Intangibles.

Amortización de los intangibles es considerada con respecto a todos los años del proyecto en una pérdida de valor proporcional al número de años de los activos intangibles (ver Tabla 185).

Tabla 185.

Amortización HAKUMARI S.A.C.

AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
Operaciones (S/.)	2,056	2,056	2,056	2,056	2,056
Administrativo (S/.)	1,583	1,583	1,583	1,583	1,583
Ventas (S/.)	1,055	1,055	1,055	1,055	1,055
AMORTIZACION INTANGIBLES (S/.)	4,694	4,694	4,694	4,694	4,694

Nota: Elaboración propia.

7.4.3. Costo de producción unitario.

Listamos todos los costos del proyecto para calcular cuales son los costos unitarios totales que comprenden los costos y gastos del proyecto (ver Tabla 186).

Tabla 186.

Determinación de los Costos unitarios para HAKUMARI S.A.C. para todos los años.

HAKUMARI S.A.C.	2019	2020	2021	2022	2023
VENTAS (Unidades)	302,474	605,812	666,393	733,033	806,336
Materia Prima (S/.)	221,275	440,642	484,706	536,249	589,874
Mano de obra directa (S/.)	86,050	174,820	194,417	208,507	233,104
Costos Indirectos de Fabricación (S/.)	122,695	218,568	235,416	252,119	273,628
COSTO DE PRODUCCION (S/.)	430,019	834,030	914,540	996,876	1,096,607
COSTO UNITARIO DE PRODUCCION (S/.)	1.42	1.38	1.37	1.36	1.36
Gastos administrativos (S/.)	200,120	215,314	229,326	236,539	243,822
Gastos de ventas (S/.)	285,068	503,649	541,844	597,593	632,528
Depreciación (S/.)	12,841	12,841	12,841	12,841	8,141
Amortización (S/.)	4,694	4,694	4,694	4,694	4,694

Otros Gastos (S/.)	4,550	18,825	7,850	9,750	10,150
COSTO TOTAL (S/.)	937,292	1,589,351	1,711,094	1,858,292	1,995,941
COSTO UNITARIO					
TOTAL (S/.)	3.10	2.62	2.57	2.54	2.48

Nota: Elaboración propia.

CAPÍTULO VIII

ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

8.1. Premisas.

- ✓ El proyecto inicia el 2019 y dura hasta el 2023.
- ✓ El proyecto posee un horizonte de cinco años.
- ✓ Se asignará como tasa de Impuesto a la Renta de 29.5%, y de tasa de impuesto general a las ventas 18%.
- ✓ La inversión total del proyecto es de S/. 271,354, 48% será asumido por los socios y el 52% restante por medio de un préstamo de cuota fija pagadero en 60 cuotas.

8.2. Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado.

Nuestro estado de resultados mide las ganancias menos todos los egresos desembolsables y no desembolsables

Tabla 187.

E.E.G.G. sin Gastos Financieros.

HAKUMARI S.A.C.	2019	2020	2021	2022	2023
VENTAS (S/.)	1,058,659	2,048,467	2,174,250	2,304,705	2,439,508
Materia Prima (S/.)	-224,902	-447,866	-492,652	-545,040	-599,544
Mano de obra directa (S/.)	-86,050	-174,820	-194,417	-208,507	-233,104
Costos Indirectos de Fabricación (S/.)	-111,676	-203,733	-219,158	-233,886	-252,686
COSTO DE VENTAS (S/.)	-422,627	-826,419	-906,227	-987,433	-1,085,335

UTILIDAD BRUTA (S/.)	636,032	1,222,048	1,268,022	1,317,272	1,354,173
Gastos administrativos (S/.)	-196,880	-211,849	-225,815	-232,974	-240,193
Gastos de ventas (S/.)	-264,644	-468,326	-502,981	-551,885	-583,182
Depreciación (S/.)	-12,841	-12,841	-12,841	-12,841	-8,141
Amortizaciones (S/.)	-4,694	-4,694	-4,694	-4,694	-4,694
Otros Gastos (S/.)	-3,856	-15,953	-6,653	-8,263	-8,602
UTILIDAD OPERATIVA (S/.)	153,117	508,386	515,039	506,616	509,362
Impuesto a la renta (S/.)	-45,170	-149,974	-151,937	-149,452	-150,262
UTILIDAD NETA (S/.)	107,948	358,412	363,103	357,164	359,100

Nota: Elaboración propia – 2018.

8.3. Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado.

Para determinar los cálculos se incluyen los gastos financieros para el E.E.G.G. inicialmente calculado antes del impuesto a la renta (ver Tabla 188).

Tabla 188.

E.E.G.G. con Gastos Financieros.

HAKUMARI S.A.C.	2019	2020	2021	2022	2023
VENTAS (S/.)	1,058,659	2,048,467	2,174,250	2,304,705	2,439,508
Materia Prima (S/.)	-224,902	-447,866	-492,652	-545,040	-599,544
Mano de obra directa (S/.)	-86,050	-174,820	-194,417	-208,507	-233,104
Costos Indirectos de Fabricación (S/.)	-111,676	-203,733	-219,158	-233,886	-252,686
COSTO DE VENTAS (S/.)	-422,627	-826,419	-906,227	-987,433	-1,085,335
UTILIDAD BRUTA (S/.)	636,032	1,222,048	1,268,022	1,317,272	1,354,173
Gastos administrativos (S/.)	-196,880	-211,849	-225,815	-232,974	-240,193
Gastos de ventas (S/.)	-264,644	-468,326	-502,981	-551,885	-583,182
Depreciación (S/.)	-12,841	-12,841	-12,841	-12,841	-8,141
Amortizaciones (S/.)	-4,694	-4,694	-4,694	-4,694	-4,694
Otros Gastos (S/.)	-3,856	-15,953	-6,653	-8,263	-8,602
UTILIDAD OPERATIVA (S/.)	153,117	508,386	515,039	506,616	509,362
Gastos Financieros (S/.)	-15,561	-12,808	-9,710	-6,224	-2,303
UTILIDAD ANTES DE IR (S/.)	137,556	495,578	505,330	500,392	507,059
Impuesto a la renta (S/.)	-40,579	-146,196	-149,072	-147,616	-149,582

UTILIDAD NETA

(S/.)	96,977	349,383	356,257	352,776	357,477
--------------	---------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Nota: Elaboración propia – 2018.

8.4. Flujo de Caja Operativo.

El flujo de dinero depende de las variables determinadas en los costos de ventas y egresos desembolsables durante los cinco años del proyecto (ver Tabla 189).

Tabla 189.

FCO – Flujo de Caja operativo.

	AÑO					
	0	2019	2020	2021	2022	2023
VENTAS (+)	1,168,264	2,352,898	2,556,696	2,710,302	3,042,035	-
COSTO DE VENTAS (-)	-430,019	-834,030	-914,540	-996,876	1,096,607	
UTILIDAD BRUTA (S/.)	738,245	1,518,868	1,642,156	1,713,426	1,945,428	
Gastos administrativos (-)	-200,120	-215,314	-229,326	-236,539	-243,822	
Gastos de ventas (-)	-285,068	-503,649	-541,844	-597,593	-632,528	
Depreciación (-)	-12,841	-12,841	-12,841	-12,841	-8,141	
Amortizaciones (-)	-4,694	-4,694	-4,694	-4,694	-4,694	
Otros gastos (-)	-4,550	-18,825	-7,850	-9,750	-10,150	
EBIT (Utilidad Operativo)	230,972	763,547	845,602	852,010	1,046,094	
Impuesto a la renta (-)	-68,137	-225,246	-249,453	-251,343	-308,598	
Depreciación (+)	12,841	12,841	12,841	12,841	8,141	
Amortizaciones (+)	4,694	4,694	4,694	4,694	4,694	
Liquidación del I.G.V. (-)	-84,199	-231,614	-242,858	-247,746	-255,728	
FCO (Flujo de Caja Operativo)	96,170	324,221	370,826	370,455	494,602	

Nota: Elaboración propia – 2018.

8.5. Flujo de Capital Proyectado.

Este análisis muestra el flujo del capital desde el año 0 (ver Tabla 190).

Tabla 190.

Flujos de Capitales.

	AÑO 0	2019	2020	2021	2022	2023
Inversión Activo Fijo Depreciable (-)	-118,077					
Inversión Activo Intangible (-)	-26,966					
Inversión Gastos Pre-Operativos (-)	-54,940					
Inversión Inventarios Iniciales (-)	-4,001					
Recuperación Garantía de Alquiler (+)						10,620
Inversión Capital de trabajo (-)	-67,371	-62,990	-8,005	-8,302	-8,579	155,246
Valor de Rescate (+)						27,713
	-					
Flujo de Capital	271,354	-62,990	-8,005	-8,302	-8,579	193,579

Nota: Elaboración propia.

8.6. Flujo de Caja Económico Projectado.

El FCE del proyecto, al tener flujos positivos podemos cubrir los gastos financieros del endeudamiento (ver Tabla 191), en este flujo podemos concluir que son flujos de valores positivos.

Tabla 191.

Flujo Económico.

	AÑO 0	2019	2020	2021	2022	2023
VENTAS (+)	1,168,264	2,352,898	2,556,696	2,710,302	3,042,035	
COSTO DE VENTAS (-)	-430,019	-834,030	-914,540	-996,876	-1,096,607	
UTILIDAD BRUTA (S/.)	738,245	1,518,868	1,642,156	1,713,426	1,945,428	
Gastos						
administrativos (-)	-200,120	-215,314	-229,326	-236,539	-243,822	
Gastos de ventas (-)	-285,068	-503,649	-541,844	-597,593	-632,528	
Depreciación (-)	-12,841	-12,841	-12,841	-12,841	-8,141	
Amortizaciones (-)	-4,694	-4,694	-4,694	-4,694	-4,694	
Otros gastos (-)	-4,550	-18,825	-7,850	-9,750	-10,150	
EBIT (Utilidad Operativo)	230,972	763,547	845,602	852,010	1,046,094	
Impuesto a la renta (-)	-68,137	-225,246	-249,453	-251,343	-308,598	
Depreciación (+)	12,841	12,841	12,841	12,841	8,141	
Amortizaciones (+)	4,694	4,694	4,694	4,694	4,694	

Liquidación del I.G.V.						
(-)		-84,199	-231,614	-242,858	-247,746	-255,728
FCO (Flujo de Caja Operativo)		96,170	324,221	370,826	370,455	494,602
Inversión Activo Fijo						
Depreciable (-)	-118,077	-	-	-	-	-
Inversión Activo Intangible (-)	-26,966	-	-	-	-	-
Inversión Gastos Pre-Operativos (-)	-54,940	-	-	-	-	-
Inversión Inventarios Iniciales (-)	-4,001	-	-	-	-	-
Recuperación						
Garantía de Alquiler	-	-	-	-	-	10,620
Inversión Capital de trabajo (-)	-67,371	-62,990	-8,005	-8,302	-8,579	155,246
Valor de Rescate (+)	-	-	-	-	-	27,713
Flujo de Capital	-271,354	-62,990	-8,005	-8,302	-8,579	193,579
Flujo de Caja Económico (FCE)	-	271,354	33,181	316,216	362,524	361,877
						688,181

Nota: Elaboración propia – 2018.

8.7. Flujo de Servicio de la Deuda.

El FSD consta del financiamiento, cuota fija y el escudo fiscal del préstamo, en la siguiente tabla (ver Tabla 192) mostramos estos valores.

Tabla 192.

Flujo del préstamo.

	AÑO 0	2019	2020	2021	2022	2023
Préstamo (+)	141,354					
Cuota (-)		-37,592	-37,592	-37,592	-37,592	-37,592
Escudo Fiscal (+)		4,591	3,778	2,864	1,836	679
Flujo del Servicio de Deuda	141,354	-33,001	-33,814	-34,728	-35,756	-36,913

Nota: Elaboración propia – 2018.

8.8. Flujo de Caja Financiero.

El FCF es la evaluación de todos los flujos hasta el servicio de la deuda (ver Tabla 193).

Tabla 193.

Flujo Financiero.

	AÑO 0	2019	2020	2021	2022	2023
VENTAS (+)		1,168,264	2,352,898	2,556,696	2,710,302	3,042,035
COSTO DE VENTAS (-)		-430,019	-834,030	-914,540	-996,876	1,096,607
UTILIDAD BRUTA (S/.)		738,245	1,518,868	1,642,156	1,713,426	1,945,428
Gastos administrativos (-)		-200,120	-215,314	-229,326	-236,539	-243,822
Gastos de ventas (-)		-285,068	-503,649	-541,844	-597,593	-632,528
Depreciación (-)		-12,841	-12,841	-12,841	-12,841	-8,141
Amortizaciones (-)		-4,694	-4,694	-4,694	-4,694	-4,694
Otros gastos (-)		-4,550	-18,825	-7,850	-9,750	-10,150
EBIT (Utilidad Operativo)		230,972	763,547	845,602	852,010	1,046,094
Impuesto a la renta (-)		-68,137	-225,246	-249,453	-251,343	-308,598
Depreciación (+)		12,841	12,841	12,841	12,841	8,141
Amortizaciones (+)		4,694	4,694	4,694	4,694	4,694
Liquidación del I.G.V. (-)		-84,199	-231,614	-242,858	-247,746	-255,728
FCO (Flujo de Caja Operativo)		96,170	324,221	370,826	370,455	494,602
Inversión Activo Fijo Depreciable (-)	-118,077	-	-	-	-	-
Inversión Activo Intangible (-)	-26,966	-	-	-	-	-
Inversión Gastos Pre-Operativos (-)	-54,940	-	-	-	-	-
Inversión Inventarios Iniciales (-)	-4,001	-	-	-	-	-
Recuperación Garantía de Alquiler Nave (+)	-	-	-	-	-	10,620
Inversión Capital de trabajo (-)	-67,371	-62,990	-8,005	-8,302	-8,579	-
Recuperación Capital de Trabajo (+)	-	-	-	-	-	155,246
Valor de Rescate (+)	-	-	-	-	-	27,713
Flujo de Capital	-271,354	-62,990	-8,005	-8,302	-8,579	193,579
Flujo de Caja Económico (FCE)	-271,354	33,181	316,216	362,524	361,877	688,181

Préstamo (+)	141,354					
Cuota (-)		-37,592	-37,592	-37,592	-37,592	-37,592
Escudo Fiscal (+)		4,591	3,778	2,864	1,836	679
Flujo de Servicio de la deuda	141,354	-33,001	-33,814	-34,728	-35,756	-36,913
Flujo de Caja Económico (FCF)	-130,000	179	282,402	327,796	326,121	651,268

Nota: Elaboración propia – 2018.

CAPÍTULO IX

EVALUACION ECONOMICO FINANCIERA

9.1. Tasas de Descuento.

9.1.1. Costo de Oportunidad (Cok Propio).

Se desarrolla en función las alternativas de inversión del proyecto
(ver Tabla 194).

Tabla 194.

COK propio.

SOCIO	Alternativas de Inversión	Rentabilidad
Carolina Cangre Melgar	Cuenta Super Tasa - Interbank	5.90%
Marciano Castillo Segura	Depósito a plazo fijo - BancoFalabella	5.50%
Tatiana Herencia Calampa	Depósito a plazo fijo - MiBanco	5.45%
Cesar Olivares Yanqui	Cuenta Ahorro Plus CrediScotia	5.80%
Luis Velásquez Narro	Inversión en Empresa familiar	5.45%
Promedio de Rentabilidad		5.62%
Factor Riesgo		6.00
COK Propio		33.72%

Nota: Elaboración propia.

9.1.2. WACC.

El Costo Promedio Ponderado de Capital es calculado mediante las
tasas de financiamiento y de rentabilidad del proyecto (ver Tabla 195).

Tabla 195.

Costo Promedio Ponderado de Capital.

Concepto	Monto (S/.)	%	Costo neto	WACC
Deuda	141,354	52%	12.50%	6.51%
Aporte Propio	130,000	48%	33.72%	16.15%
	271,354			22.67%

Nota: Elaboración propia.

9.2. Evaluación Económica y Financiera.

9.2.1. Indicadores de Rentabilidad.

a. VANE y VANF.

Existen ciertas condiciones que se debe de cumplir para que un proyecto sea viable (ver Tabla 196).

Tabla 196.

Consideraciones para el VANE y VANF.

DECISION	CONCLUSION
VANE >0	Se acepta el proyecto
VANF >0	Se acepta el proyecto

Nota: Elaboración propia.

Para el proyecto de HAKUMARI S.A.C. tenemos que el VANE S/ 569,878 y VANF de S/ 419,486, como ambos son mayores a 0 se aceptaría el proyecto.

b. TIRE y TIRF.

Tabla 197.

Indicadores – Tasas internas de retorno.

DECISION	CONCLUSION
TIRE > WACC	Se acepta el proyecto
TIRF > COK	Conviene invertir en el proyecto

Nota: Elaboración propia – 2018.

Para el proyecto de HAKUMARI S.A.C. tenemos que el valor de TIRE y TIRF es 75% y 111% respectivamente (ver Tabla 197), ya que ambos son mayores al costo de promedio ponderado y costo de oportunidad conviene invertir en el proyecto.

c. Periodo de Recuperación Descontado.

El modelo payback es utilizado en esta herramienta, por lo que determinamos que recuperaríamos el capital invertido en 1 año con 9 meses (ver Tabla 198).

Tabla 198.

Recuperación de inversión.

	AÑO 0	2019	2020	2021	2022	2023
Flujo de Caja						
Financiero	-130,000	134	157,934	137,093	101,998	152,327
Descontado (FCF)						
FCF ACUMULADO	-130,000	-129,866	28,068	165,161	267,159	419,486
PERIODO DE RECUPERO						
(AÑOS)		1.822				

Nota: Elaboración propia – 2018.

d. B/C.

Este tipo de análisis mide los beneficios obtenido tras la inversión y recuperación de todos los años del proyecto si es mayor a 1 se acepta el proyecto.

Tabla 199.

Análisis de la Relación B/C.

RELACION	INDICADOR
Relación B/C Financiero:	4.23

Nota: Elaboración propia.

9.2.2. Análisis del Punto de Equilibrio.

a. Costos Variables y Costos Fijos.

El costo unitario está considerando en función a los dos tipos de costos unitarios y variables (ver Tabla 202).

Tabla 200.

Costos Variables de HAKUMARI S.A.C.

COSTO VARIABLE					
Materia Prima (S/.)	221,275	440,642	484,706	536,249	589,874
Mano de obra directa (S/.)	86,050	174,820	194,417	208,507	233,104
COSTO VARIABLE TOTAL					
S/.	307,324	615,462	679,124	744,756	822,979
COSTO VARIABLE UNITARIO S/.	1.02	1.02	1.02	1.02	1.02

Nota: Elaboración propia – 2018.

Tabla 201.

Costos Fijos de HAKUMARI S.A.C.

COSTO FIJO					
Costos Indirectos de Fabricación (S/.)	122,695	218,568	235,416	252,119	273,628
Gastos administrativos (S/.)	200,120	215,314	229,326	236,539	243,822
Gastos de ventas (S/.)	285,068	503,649	541,844	597,593	632,528
Depreciación (S/.)	12,841	12,841	12,841	12,841	8,141
Amortización (S/.)	4,694	4,694	4,694	4,694	4,694
Otros Gastos (S/.)	4,550	18,825	7,850	9,750	10,150
COSTO FIJO TOTAL (S/.)	629,968	973,889	1,031,970	1,113,536	1,172,962
COSTO FIJO UNITARIO	2.08	1.61	1.55	1.52	1.45

Nota: Elaboración propia – 2018.

b. Estimación del Punto de Equilibrio.

Tabla 202.

HAKUMARI S.A.C. punto de equilibrio valorizado y en unidades.

HAKUMARI S.A.C.	2019	2020	2021	2022	2023
VENTAS (Soles)	1,249,218	2,417,191	2,565,615	2,719,552	2,878,620
VENTAS (Unidades)	302,474	605,812	666,393	733,033	806,336
Valor venta promedio (Soles)	5.90	5.70	5.50	5.30	5.10
COSTO VARIABLE TOTAL	307,324	615,462	679,124	744,756	822,979
COSTO VARIABLE UNITARIO S/.	1.02	1.02	1.02	1.02	1.02
COSTO FIJO TOTAL	629,968	973,889	1,031,970	1,113,536	1,172,962
Punto de Equilibrio (Unidades)	128,987	207,915	230,304	259,929	287,536
Punto de Equilibrio (S/.)	761,023	1,185,116	1,266,674	1,377,621	1,466,433

Nota: Elaboración propia.

9.3. Análisis de Sensibilidad y Riesgo.

a. Variables de Entrada.

- Precio de UMARI 100 gr. esta variable está en soles.
- Demanda de UMARI esta variable está en unidades.
- Costo en materia prima esta variable está en soles.

b. Variables de Salida.

Serán los indicadores financieros (Valores actuales económicos y financieros, Tasas internas de retornos Económicos y financieros).

c. Análisis Unidimensional.

Realizamos un análisis dedicado para cada una de las variables del proyecto con respecto a los indicadores financieros para determinar hasta donde podría tener como reducción nuestro proyecto.

Tabla 203.

Análisis en una sola dimensión – Precio de Venta en soles.

VARIABLE PRECIO DE VENTA

Cambio Porcentual	Precio de Venta	VANE	VANF	TIRE	TIRF
10%	6.49	670,555	520,163	94%	140%
5%	6.20	620,216	469,825	84%	125%
0%	5.90	569,878	419,486	75%	111%
-5%	5.61	519,540	369,148	66%	98%
-10%	5.31	469,201	318,810	58%	86%
-39%	3.60	150,392	-	27%	44%

Nota: Elaboración propia – 2018.

Tabla 204.

Análisis en una sola dimensión – Demanda en unidades.

VARIABLE DEMANDA DEL PROYECTO

Cambio Porcentual	Demanda del Proyecto	VANE	VANF	TIRE	TIRF
10%	332,721	628,606	478,214	86%	127%
5%	317,598	599,242	448,850	80%	119%
0%	302,474	569,878	419,486	75%	111%
-5%	287,350	540,514	390,122	70%	103%
-10%	272,227	511,150	360,758	65%	96%
-66%	102,841	150,392	-	27%	44%

Nota: Elaboración propia – 2018.

Tabla 205.

Análisis en una sola dimensión – Costo de materia prima en soles.

VARIABLE COSTO MATERIA PRIMA

Cambio Porcentual	Costo Materia Prima	VANE	VANF	TIRE	TIRF
94%	429,273	150,392	-	27%	44%
10%	243,402	527,929	377,538	67%	111%
5%	232,338	548,904	398,512	71%	117%
0%	221,275	569,878	419,486	75%	111%
-5%	210,211	590,852	440,461	79%	117%
-10%	199,147	611,827	461,435	82%	123%

Nota: Elaboración propia – 2018.

d. Análisis Multidimensional.

Se verifica el análisis multidimensional con todas las variables (ver Tabla 206).

Tabla 206.
Multidimensional.

VARIABLES	ESCENARIOS		
	OPTIMISTA (+10%)	BASE	PESIMISTA (-10%)
Precio de Venta	6.49	5.90	5.31
Demanda del Proyecto	332,721	302,474	272,227
Costo de Materia Prima	199,147	221,275	243,402
WACC (CONSTANTE)	22.67%	22.67%	22.67%
COK (CONSTANTE)	33.72%	33.72%	33.72%
VANE	1,139,756	569,878	227,951
TIRE	150%	75%	30%
VANF	838,973	419,486	167,795
TIRF	222%	111%	44%

Nota: Elaboración propia – 2018.

Conclusiones:

1. Al incrementarse en 10% todas las variables de ingreso el proyecto tiene muy buenos indicadores.
2. Al reducirse en 10% todas las variables de ingreso el proyecto continúa siendo viable en términos de indicadores financieros.

e. Perfil de Riesgo del Proyecto.

Consideramos como perfil del proyecto bajo debido a que es muestra rentabilidad en todos los indicadores financieros aún en el escenario, la variable con mayor indicador pesimista es el precio de venta de nuestra margarina UMARI debido a que es la variable más sensible ante la reducción, por lo que es una variable crítica, tiene que ser atendida de manera importante en función a la demanda y posicionamiento de las ventas

debido a que un cambio en el precio de venta hace que influya sobre la rentabilidad del proyecto.

La segunda variable de entrada importante es la cantidad demanda de margarina UMARI por lo que se debe de desarrollar los canales de distribución y cumplimiento de los requerimientos para que el producto sea comercializable y tenga un nivel de competitividad elevado.

CONCLUSIONES

- En relación al análisis e investigación de mercado para la margarina UMARI, podemos concluir que presenta una buena tendencia de aceptación por sus consumidores validada por los estudios cualitativos y cuantitativos del mercado.
- El proceso productivo fue diseñado con mayor detalle y asesoría técnica especializada debido al nivel de exigencia de la elaboración de margarina, con este análisis se puede obtener la cantidad óptima de recursos en materias primas e insumos necesarios para la fabricación de la margarina UMARI, adicionalmente se está considerando que debe cumplir la legislación vigente para el tratamiento de un producto de consumo humano.
- El análisis económico-financiero concluyó resultados positivos pues el Valor Actual Neto, es mayor a 0, el VANE estimado en S/. 569,878 el VANF estimado en S/. 419,486, las tasas TIRE de 75% y el TIRF de 111%, traducido en un proyecto factible y rentable, guardando relación entre la inversión del negocio y financiamiento adecuado.
- Del análisis de sensibilidad y riesgo se ha podido identificar que las variables sensibles al proyecto son el precio de venta de la margarina UMARI y la demanda en unidades de la margarina UMARI, el diseño de nuestro negocio otorgaría una reducción de hasta 39% y 66% en la reducción de ambas variables respectivamente.

RECOMENDACIONES

- En vista de la gran aceptación que tienen nuestra margarina UMARI por los consumidores, se recomienda expandir las capacidades, y productos con enriquecimientos diferentes al sachá inchi para diversificar el portafolio de productos.
- Desarrollar sistemas de producción, para nuestra margarina UMARI la economía de escala es un pilar en el desarrollo de la producción, por lo que se debe implementar un sistema que garantice la mejora continua del proceso productivo de HAKUMARI S.A.C.
- Desarrollar un sistema eficiente de gestión de los recursos, el despilfarro no solo está relacionado con la materia prima adicionalmente a los tiempos muertos en la producción.
- Establecer alianzas estratégicas con los fabricantes de máquinas para la cristalización y pasteurización de margarina, los lanzamientos de nuevos equipos, piezas y máquinas cada vez más complejas y de mayor rendimiento, impactan de manera positiva al rendimiento de nuestros procesos.
- Es crítico mantener a personal no solo capacitado, sino que debe estar alineado con la misión y visión de la empresa, en ese sentido recién podrá lograr cumplir los objetivos propuestos por la empresa.

ANEXOS

ANEXO – 1 – ENTREVISTAS A EXPERTOS

Entrevistas a profundidad: Ingeniero Industrial Alimenticio

Se realizó la entrevista a un especialista en el tema, quien participa en el proceso estratégico y de operaciones del producto terminado.

❖ DATOS DEL ENTREVISTADO

Nombre:

Empresa:

Cargo:

Rol para Proyecto: Especialista en proceso de elaboración de margarina o mantequilla

❖ EXPLICAR EL MOTIVO DE LA ENTREVISTA – ENTREVISTADOR

Estimado _____, el propósito de esta entrevista es recabar información acerca de la elaboración de margarina de umarí, la cual se encuentran en la gama de Productos Alimentarios.

Nuestra empresa busca lanzar al mercado de Lima una nueva propuesta, la MARGARINA UMARI a base de pulpa de umarí, la cual será comercializada a través de modernos canales, como son los Supermercados, también mercados mayoristas, ferias y bodegas. Para este efecto, solicitamos nos brinde su colaboración con algunas preguntas que a continuación le formularemos.

❖ OBJETIVO

Recabar información especializada sobre el know how del proceso de elaboración de margarina/mantequilla para la comercialización de nuestro producto MARGARINA UMARI, así como poder indagar y conocer más sobre los procesos de fabricación, preferencia con respecto al envase y costos aproximados de los insumos.

❖ GUIA DE LA ENTREVISTA

Sobre la Idea de Negocio (Críticas sobre la idea de negocio pro y contras)

- ¿Qué opina sobre nuestra idea de negocio?
- ¿Es factible realizar la margarina orgánica a partir del umarí?
- ¿Qué opinión tiene sobre la materia prima que se está empleando?
- ¿Qué mejoras nos recomienda?

Sobre el producto (Conocer puntos clave de la producción)

- ¿Explique qué procesos serían necesarios para la elaboración de esta margarina orgánica?
- ¿Cuál es el tipo de maquinaria que se necesitaría para la producción de margarina orgánica?
- ¿Qué costos estarían relacionados para la producción?
- ¿Cuánto personal labora en la producción y con qué áreas cuenta?
- ¿Cuál es la fórmula del producto?
- ¿Qué debe de ir rotulado en la etiqueta?
- ¿En cuánto estima la merma de nuestro proceso?

Sobre los procesos (Conocer los requerimientos técnicos necesarios para la producción).

- ¿Qué necesidades para la implementación de la maquinaria son necesarias?
- ¿Cuál es el tipo de abastecimiento eléctrico que se necesita o de agua para el proceso productivo?
- ¿Cuánto demoraría la instalación y puesta en marcha de las máquinas?
- ¿Se requiere de un especialista en la instalación de las máquinas?
- ¿Es necesaria una capacitación al personal en el manejo?, ¿Cuánto tiempo estima?

Entrevistas a profundidad: Ingeniero Nutricionista

La entrevista se ha realizado a un especialista del UNAP (Universidad Nacional de la Amazonía Peruana) con el propósito de recabar información acerca de los valores nutritivos de los insumos y producto final.

❖ DATOS DEL ENTREVISTADO

Nombre:

Entidad:

Cargo:

Rol para Proyecto:

❖ GUIA DE LA ENTREVISTA

Sobre la Idea de Negocio (Críticas sobre la idea de negocio)

¿Qué opina sobre nuestra idea de negocio?

¿Es factible realizar la margarina orgánica a partir del umarí o pulpa de fruta?

¿Cuáles son las principales propiedades del umarí?

¿Es posible realizar mejoras a nuestra idea de negocio?

Sobre el producto (Conocer sobre los valores energéticos de la margarina)

¿Defina el consumo de los productos naturales en el mercado de Lima Metropolitana?

Con la muestra de la fórmula del producto ¿Le parece alentadora la fórmula del producto y sus insumos?

¿Tipos de grasas que son contenidas en este tipo de margarina?

¿Las grasas propias de las margarinas orgánicas no son recomendables para el consumidor?

¿Cuánto debería consumir una persona en kilocalorías?

Sobre el rótulo en la etiqueta (Conocer los requerimientos técnicos necesarios para la elaboración de la etiqueta del envase).

¿Qué debería de llevar el rótulo de la etiqueta en el envase?

¿Qué opina del envase contenedor?

¿Cómo se realiza el muestreo de las características?

¿Cuáles son las condiciones óptimas de almacenamiento?

¿Hay alguna norma o restricción para la comercialización de margarina orgánica en el Perú?

Entrevistas a profundidad: Canal de Distribución

La entrevista se realizará a un comercializador de margarinas en el mercado de Lima Metropolitana con el propósito de recabar información acerca del canal de distribución y el impacto sobre los consumidores.

❖ DATOS DEL ENTREVISTADO

Nombre:

Entidad:

Cargo: Comerciante

Rol para Proyecto: Canal de distribución

❖ GUIA DE LA ENTREVISTA

Sobre el negocio (visión del mercado)

En estos últimos dos años ¿Se ha incrementado la venta de margarinas? ¿Qué porcentaje estima de crecimiento anual?

¿Considera que el negocio de margarinas es rentable, cuál es el margen de ganancia para usted como canal de distribución?

¿Cuánta es la demanda mensual de margarina?

¿Quiénes son sus principales clientes?

Sobre la idea de negocio (Establecer la viabilidad de la comercialización de margarina en base a umarí)

¿Qué opina del mercado de margarinas naturales?

¿En la actualidad son comercializables o serían comercializables?

¿Cuál es su apreciación sobre UMARI como producto?

¿Usted considera que la idea de negocio es atractiva para los comerciantes?

Información del negocio (Información sobre los fabricantes y proveedores)

¿Considera que la idea de margarina de umarí será atractivo para los consumidores?

¿Estaría interesado en vender nuestros productos?

¿De qué forma se almacenaría?

Sobre las condiciones del canal (Conocer la forma de trabajo del canal, las condiciones y márgenes ganancia, de entrega y stock y lugares de entrega).

- ¿Cuál es el proceso para ingresar al canal?
- ¿Existe contrato de exclusividad? Y si es así ¿En qué consiste?
- ¿Existe un rango exigido de venta al mes?
- ¿Cuáles son los volúmenes mínimos de abastecimiento?
- ¿Cuál es la forma de pago y los periodos de cobranza de los productos vendidos?
- ¿Cuáles son los márgenes de ganancia del canal con respecto a nuestro producto?

ANEXO – 2 – Plan de Contingencia para HAKUMARI SAC

Activos e Procesos: Producción de margarina natural Umarí – Oficinas Administrativas HAKUMARI SAC.

Este análisis demuestra que una amenaza materializada en el centro de operaciones de HAKUMARI SAC podría llegar a afectar al core business del negocio dedicado a la venta. Aunque esto no impida a HAKUMARI SAC seguir produciendo la margarina natural UMARI, supondría una interrupción temporal de las ventas. Además afectaría negativamente a la imagen corporativa provocando la pérdida de clientes. Así, se evaluaría la siguiente amenaza y su impacto:

Amenaza: Incendio en las instalaciones

Impacto: (Ejemplo ficticio).

- Pérdida de 2 semanas de producción
- Pérdida de 50% de las ventas mensuales durante el mes perdido.
- Imposibilidad de facturar durante un mes.
- Imposibilidad de admitir pedidos durante un mes.
- Impacto sobre las Inversiones en maquinaria y mobiliario.
- Rehabilitación de la nave industrial.

El plan de contingencias contendría someramente las siguientes contramedidas:

- *Medidas técnicas:*
 - Extintores contra incendios con fecha de vigente de vencimiento (4 extintores en toda la nave industrial).
 - Salidas de emergencia operativas.
 - Equipos y maquinarias de respaldo.
- *Medidas organizativas:*
 - Seguro de incendios.
 - Precontrato de alquiler de equipos informáticos y ubicación alternativa.
 - Procedimiento de actuación en caso de incendio.
 - Contratación de un servicio tercerizado para la producción de margarina.
- *Medidas humanas:*
 - Formación para actuar en caso de incendio.
 - Designación de un responsable de sala.
 - Asignación de roles y responsabilidades para la copia de respaldo.

Los subplanes contendrían las siguientes provisiones:

- *Plan de respaldo:*

- Revisión de extintores.
- Simulacros de incendio.
- Elaboración de stock de aceite de umarí para prever riesgos por contingencia.
- Stock de seguridad incluido en el programa de producción.
- Revisión de las copias de respaldo.
- *Plan de emergencia:*
 - Negociación de un contrato con empresa PYME para la fabricación de margarinas o mantequillas.
 - Restauración y mantenimiento de maquinaria afectada.
 - Reanudación de la actividad.
- *Plan de recuperación:*
 - Evaluación de daños.
 - Traslado de aceite de umarí hasta la empresa tercerización de servicio de elaboración de margarina.
 - Reanudación de la actividad.
 - Desactivación del precontrato de alquiler.
 - Reclamaciones a la compañía de seguros.

ANEXO – 3 – Cronograma de pagos HAKUMARI SAC.**Cronograma de Pagos**

Mes	Saldo Inicial	Interés	Cuota	Escudo Fiscal	Saldo Final
1	142,124	1,402	3,150	414	140,376
2	140,376	1,385	3,150	408	138,611
3	138,611	1,367	3,150	403	136,828
4	136,828	1,350	3,150	398	135,028
5	135,028	1,332	3,150	393	133,210
6	133,210	1,314	3,150	388	131,375
7	131,375	1,296	3,150	382	129,521
8	129,521	1,278	3,150	377	127,648
9	127,648	1,259	3,150	371	125,758
10	125,758	1,240	3,150	366	123,849
11	123,849	1,222	3,150	360	121,920
12	121,920	1,203	3,150	355	119,973
13	119,973	1,183	3,150	349	118,007
14	118,007	1,164	3,150	343	116,021
15	116,021	1,144	3,150	338	114,016

16	114,016	1,125	3,150	332	111,991
17	111,991	1,105	3,150	326	109,946
18	109,946	1,084	3,150	320	107,880
19	107,880	1,064	3,150	314	105,795
20	105,795	1,044	3,150	308	103,688
21	103,688	1,023	3,150	302	101,561
22	101,561	1,002	3,150	296	99,414
23	99,414	981	3,150	289	97,244
24	97,244	959	3,150	283	95,054
25	95,054	938	3,150	277	92,842
26	92,842	916	3,150	270	90,608
27	90,608	894	3,150	264	88,352
28	88,352	871	3,150	257	86,073
29	86,073	849	3,150	250	83,773
30	83,773	826	3,150	244	81,449
31	81,449	803	3,150	237	79,103
32	79,103	780	3,150	230	76,733

33	76,733	757	3,150	223	74,341
34	74,341	733	3,150	216	71,924
35	71,924	709	3,150	209	69,484
36	69,484	685	3,150	202	67,020
37	67,020	661	3,150	195	64,531
38	64,531	637	3,150	188	62,018
39	62,018	612	3,150	180	59,480
40	59,480	587	3,150	173	56,917
41	56,917	561	3,150	166	54,328
42	54,328	536	3,150	158	51,714
43	51,714	510	3,150	150	49,075
44	49,075	484	3,150	143	46,409
45	46,409	458	3,150	135	43,717
46	43,717	431	3,150	127	40,999
47	40,999	404	3,150	119	38,253
48	38,253	377	3,150	111	35,481
49	35,481	350	3,150	103	32,681

50	32,681	322	3,150	95	29,854
51	29,854	294	3,150	87	26,999
52	26,999	266	3,150	79	24,115
53	24,115	238	3,150	70	21,203
54	21,203	209	3,150	62	18,263
55	18,263	180	3,150	53	15,293
56	15,293	151	3,150	45	12,294
57	12,294	121	3,150	36	9,266
58	9,266	91	3,150	27	6,207
59	6,207	61	3,150	18	3,119
60	3,119	31	3,150	9	(0)
Totales		46,224	170,085	13,636	

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Kotler, P. (2003). *Fundamentos de Marketing*. (Sexta Edición). México D.F.: Pearson Prentice Hall.

Lovelock, C. (2009). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia* (Sexta Edición). México D.F.: Pearson Educación.

Miranda, J. (1996). *Gestión de proyectos: identificación, formulación, evaluación*. Bogotá: MM Editores.

Muther, R. (1976). *Distribución en planta*. Barcelona: Hispano Europea.

Sapag, N. (1985). *Fundamentos de preparación y evaluación de proyectos*. Bogotá: McGraw-Hill.