



UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

**ALFAJORES DE QUINUA CON RELLENO DE
MANJAR DE MANGO**

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

**JORGE LUIS CANO REYES –
Ingeniería Industrial**

**LUIS DANIEL CORDOVA TRELLES –
Contabilidad**

**MEDALITH JULIANA GAGO CORDOVA –
Administración de Empresas**

**ELVIS ALHI GAVIDIA DIAZ –
Ingeniería Industrial**

**STEVEN EDUARDO SAENZ PADILLA –
Ingeniería Empresarial y de Sistemas**

**Asesor:
Carlos Antonio Flores Bashi**

**Lima - Perú
2018**

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como finalidad estudiar la factibilidad de un proyecto de negocio, que tiene como actividad principal la fabricación y comercialización de “Alfajores de quinua con relleno de manjar de mango” con dos tipos de presentación, de una unidad grande de 30 g y de caja por 12 unidades pequeñas de 10 g cada una.

Para la dar a conocer nuestros alfajores se creó la marca Kapgia, este nombre proviene del diccionario Quichua-Castellano, dialecto quechua usado en Tukumán, Argentina; su significado es alfajor de harina de maíz relleno con dulce. Los principales ingredientes para la elaboración de nuestros alfajores son el trigo y la quinua (granos andinos que se cultivan en nuestro país) y la pulpa de mango (contamos con una alianza estratégica con un productor de mangos de exportación), los cuales representan un factor muy importante para la calidad y sabor de nuestro producto.

Luego de un análisis del macro y micro entorno, podemos afirmar que existe un problema de desnutrición y obesidad en nuestro país y peor aún, que el índice de obesidad va en aumento, estos problemas no están necesariamente relacionadas con el poder adquisitivo de las personas. Una de las causas de estos problemas es por el consumo excesivo de alimentos con altos niveles de azúcar y grasas, así como la calidad de alimentos procesados. La motivación de consumo por alimentos listos para comer y fáciles de adquirir probablemente es impulsado por la vida agitada y falta de tiempo para poder preparar nuestros propios alimentos saludables en el hogar.

Seguidamente, se realizó un estudio de mercado que nos permitió recoger información de primer nivel a través de entrevistas a profundidad, focus group y encuestas, todas éstas en base a un marco muestral donde segmentamos a personas de 17 años a más pertenecientes al NSE A y B de los distritos de Los Olivos, San Borja, Surco, San Isidro, Miraflores y La Molina. Esta información nos dio a conocer el perfil del cliente; determinamos las características de nuestro producto, ofrecer dos presentaciones con precios que están dispuestos a pagar y lugares de adquisición que serán supermercados Wong y Vivando, tiendas de conveniencia Tambo, markets de grifos Primax y puntos de ventas; asimismo nos mostró el cambio y ampliación de nuestro segmento que debíamos hacer. En base a este estudio se calculó la demanda anual considerando una participación de 5% y una tasa de crecimiento de 2% en cada año.

Alfajor de una unidad x 30 g	S/ 5.00 (precio sugerido)
Alfajor caja de 12 unidades x 10 g	S/ 14.00 (precio sugerido)

Posteriormente se desarrolló el estudio técnico para ubicar la localización de la planta de producción de Alfajores Kapgia, según el método de factores ponderados. Seguidamente se determina el tamaño de planta de alfajores a partir de un análisis de requerimiento de espacios y la cantidad de mano de obra requerida para la línea de producción.

La inversión del negocio es de S/ 349,523; donde el 60% será aportado por los cinco socios y el 40% financiado a una TCEA de 40.00% para pagarlo en cuatro años.

En el primer año se registra una utilidad neta negativa, sin embargo par el segundo año el panorama es mucho mejor, en la que se registra una utilidad neta de S/ 39,259 que va en aumento en cada año, cerrando para el año 5 en S/ 359,639

Finalmente, se demuestra que el proyecto es viable económica y financieramente al obtenerse valores positivos de $VANE = S/ 7,540$ y $VANF = S/ 83,224$; finalmente una tasa de interés de retorno $TIRE = 21.16\%$.

INDICE

Capítulo I: Información general.....	17
1.1 Nombre de la empresa – Horizonte de evaluación	17
1.2 Actividad económica, código CIU, partida arancelaria.....	18
1.3 Definición del negocio y Modelo CANVAS.....	18
1.4 Descripción del producto.....	21
1.5 Oportunidad de negocio.....	24
1.6 Estrategia genérica de la empresa.	25
Capítulo II: Análisis del entorno	26
2.1 Análisis del Macro entorno.....	26
2.1.1 Del país	26
2.1.1.1 Capital, ciudades importantes. Superficie, Número de habitantes.	26
2.1.1.2 Tasa de crecimiento de la población. Ingreso per cápita. Población económicamente activa.....	27
2.1.1.3 Balanza comercial: Importaciones y Exportaciones.	30
2.1.1.4 PBI, Tasa de inflación, Tasa de interés, Tipo de cambio, Riesgo país.	31
2.1.1.5 Leyes o reglamentos generales vinculados al proyecto.....	34
2.1.2 Del sector.....	35
2.1.2.1 Mercado internacional.	35
2.1.2.2 Mercado del consumidor.	35
2.1.2.3 Mercado de proveedores.....	37
2.1.2.4 Mercado competidor.....	37
2.1.2.5 Mercado distribuidor.	37
2.1.2.6 Leyes o reglamentos del sector vinculados al proyecto.	38
2.2 Análisis del Micro entorno	39
2.2.1 Competidores actuales: Nivel de competitividad medio.....	40
2.2.2 Fuerza negociadora de los clientes: Alto.....	42
2.2.3 Fuerza negociadora de los proveedores: Bajo.....	42
2.2.4 Amenaza de productos sustitutos: Alto.....	43
2.2.5 Competidores potenciales barreras de entrada: Medio.....	43
Capítulo III: Plan estratégico.....	44
3.1 Visión y misión de la empresa	44
3.2 Análisis FODA.....	44
3.3 Objetivos	46

Capítulo IV: Estudio del mercado	47
4.1 Investigación de mercado	47
4.1.1 Criterios de segmentación.....	47
4.1.2 Marco muestral.....	48
4.1.3 Entrevistas a profundidad.....	49
4.1.4 Focus Group.....	57
4.1.5 Encuestas.....	64
4.2 Demanda y oferta.....	73
4.2.1 Estimación de mercado potencial.....	73
4.2.2 Estimación de mercado disponible.....	75
4.2.3 Estimación de mercado efectivo.....	76
4.2.4 Estimación de mercado objetivo.....	77
4.2.5 Frecuencia de compra.....	78
4.2.6 Cuantificación anual de la demanda.....	80
4.2.7 Estacionalidad.....	82
4.2.8 Programa de ventas en unidades y valorizado.....	82
4.3 Mezcla de marketing	85
4.3.1 Producto.....	85
4.3.2 Precio.....	87
4.3.3 Plaza.....	89
4.3.4 Promoción.....	92
Capítulo V: Estudio legal y organizacional	99
5.1 Estudio legal.....	99
5.1.1 Forma societaria.....	99
5.1.2 Registro de marcas y patentes.....	100
5.1.3 Licencias y autorizaciones.....	101
5.1.4 Legislación laboral.....	102
5.1.5 Legislación tributaria.....	105
5.1.7 Resumen del capítulo.....	105
4.1 Estudio organizacional	107
5.2.1 Organigrama funcional.....	107
5.2.2 Servicios tercerizados.....	107
5.2.3 Descripción de puestos de trabajo.....	107
5.2.4 Descripción de actividades de los servicios tercerizados.....	114
5.2.5 Aspectos laborales.....	115
Capítulo VI: Estudio técnico.....	120

6.1	Tamaño del proyecto	120
6.1.1	Capacidad instalada.....	120
6.1.2	Capacidad utilizada.....	120
6.1.3	Capacidad máxima.....	120
6.2	Procesos	121
6.2.1	Diagrama de flujo de proceso de producción.....	121
6.2.2	Programa de producción.....	126
6.2.3	Necesidad de materias primas e insumos.....	131
6.2.4	Programa de compras de materias primas e insumos.....	131
6.2.5	Requerimiento de mano de obra directa.....	132
6.3	Tecnología para el proceso.....	132
6.3.1	Maquinarias.....	133
6.3.2	Equipos.....	135
6.3.3	Herramientas.....	136
6.3.4	Utensilios.....	136
6.3.5	Mobiliario.....	137
6.3.6	Útiles de oficina.....	138
6.3.7	Programa de mantenimiento de maquinarias y equipos.....	138
6.3.8	Programa de compras posteriores de maquinarias, equipos, herramientas, utensilios, mobiliario por incremento de ventas.....	139
6.4	Localización	139
6.4.1	Macro localización.....	139
6.4.2	Micro localización.....	141
6.4.3	Gastos de adecuación.....	144
6.4.4	Gastos de servicios.....	145
6.4.5	Plano del centro de operaciones.....	145
6.4.6	Descripción del centro de operaciones.....	146
6.5	Responsabilidad social frente al entorno	147
6.5.1	Impacto ambiental.....	147
6.5.2	Con los trabajadores.....	148
6.5.3	Con la comunidad.....	148
7.1	Inversiones.....	150
7.1.1	Inversión en Activo Fijo Depreciable.....	150
7.1.2	Inversión en Activo Intangible.....	151
7.1.3	Inversión en Gastos Pre-Operativos.....	152
7.1.4	Inversión en Inventarios Iniciales.....	152

7.1.5 Inversión en capital de trabajo (método déficit acumulado).....	153
7.1.6 Liquidación del IGV.....	154
7.1.7 Resumen de estructura de inversiones.....	157
7.2.1 Estructura de financiamiento.....	157
7.2.2 Financiamiento del activo fijo.....	158
7.2.3 Financiamiento del capital de trabajo.....	158
7.3 Ingresos anuales.....	161
7.3.1 Ingresos por ventas.....	161
7.3.2 Recuperación de capital de trabajo.....	161
7.3.3 Valor de Desecho Neto del activo fijo.....	162
7.4 Costos y gastos anuales.....	162
7.4.1 Egresos desembolsables.....	162
7.4.1.1 Presupuesto de materia prima e insumos.....	162
7.4.1.2 Presupuesto de mano de obra directa.....	166
7.4.1.3 Presupuesto de costos indirectos.....	170
7.4.1.4 Presupuesto de gastos de administración.....	170
7.4.1.5 Presupuesto de gastos de venta.....	172
7.4.2 Egresos no desembolsables.....	172
7.4.2.1 Depreciación.....	173
7.4.2.2 Amortización de intangibles.....	173
7.4.2.3 Gasto por activos fijos no depreciables.....	173
7.4.3 Costo de producción unitario y costo total unitario.....	174
7.4.4 Costos fijos y variables unitarios.....	174
Capítulo VIII: Estados financieros proyectados.....	175
8.1 Premisas del Estado de Ganancias y Pérdidas y del Flujo de Caja.....	175
8.2 Estado de Ganancias y Pérdidas sin gastos financieros.....	176
8.3 Estado de Ganancias y Pérdidas con gastos financieros y escudo fiscal.....	177
8.4 Flujo de Caja Operativo.....	178
8.5 Flujo de Capital.....	178
8.6 Flujo de Caja Económico.....	179
8.7 Flujo del Servicio de la deuda.....	180
8.8 Flujo de Caja Financiero.....	181
Capítulo IX: Evaluación económico financiera.....	182
9.1 Cálculo de la tasa de descuento.....	182
9.1.1 Costo de oportunidad.....	182
9.1.1.1 CAPM.....	182

9.1.1.2 COK propio.....	182
9.1.2 Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC).....	183
9.2 Evaluación económica financiera.....	183
9.2.1 Indicadores de Rentabilidad.....	183
9.2.1.1 VANE y VANF.	183
9.2.1.2 TIRE y TIRF, TIR modificado.	184
9.2.1.3 Período de recuperación descontado.....	184
9.2.1.4 Análisis Beneficio / Costo (B/C).....	184
9.2.2 Análisis del punto de equilibrio.....	185
9.2.2.1 Costos variables, Costos fijos.	185
9.2.2.2 Estado de resultados (costeo directo).	185
9.2.2.3 Estimación y análisis del punto de equilibrio en unidades.	186
9.2.2.4 Estimación y análisis del punto de equilibrio en nuevos soles.	186
9.3 Análisis de sensibilidad y de riesgo	186
9.3.1 Análisis de entrada.....	186
9.3.2 Análisis de salida.....	186
9.3.3 Análisis unidimensional.....	187
Capítulo X: Conclusiones y recomendaciones	189
CONCLUSIONES:	189
RECOMENDACIONES:	190
BIBLIOGRAFÍA.....	192

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Información nutricional del alfajor.	22
Tabla 2. Principales causas de morbilidad de establecimiento MINSA 2015.	24
Tabla 3. Distribución de zonas según NSE 2017- Lima Metropolitana.	27
Tabla 4. PEA ocupada y desocupada (miles de personas).	29
Tabla 5. Balanza Comercial 2016 – 2017.	31
Tabla 6. Matriz FODA.	45
Tabla 7. Cálculo de Marco Muestral.	48
Tabla 8. Aporte nutricional del mango.	54
Tabla 9. Ficha Técnica estudio cualitativo del Focus Group 1.	57
Tabla 10. Ficha Técnica del Focus Group 2.	60
Tabla 11. Ficha Técnica – Focus Group 3.	62
Tabla 12. Mercado potencial 2019.	74
Tabla 13. Mercado potencial 2020.	74
Tabla 14. Mercado potencial 2021.	74
Tabla 15. Mercado potencial 2022.	75
Tabla 16. Mercado potencial 2023.	75
Tabla 17. Resumen mercado potencial 2019 - 2023.	75
Tabla 18. Mercado disponible 2019 – 2023.	76
Tabla 19. Mercado efectivo 2019 – 2023.	76
Tabla 20. Mercado efectivo de alfajores de 1 unidad x 30 g.	77
Tabla 21. Mercado efectivo de alfajores caja de 12 unidades x 10 g.	77
Tabla 22. Mercado objetivo de alfajores de 1 unidad.	78
Tabla 23. Mercado objetivo de alfajores caja de 12 unidades.	78
Tabla 24. Frecuencia de compra perfil del cliente.	79
Tabla 25. Frecuencia de compra de alfajor de 1 unidad.	79
Tabla 26. Frecuencia de compra de alfajor caja de 12 unidades.	80
Tabla 27. Resumen de frecuencia de compra.	80
Tabla 28. Demanda de alfajor de 1 unidad x 30 g.	81
Tabla 29. Demanda de alfajor caja de 12 unidades x 10 g.	81
Tabla 30. Resumen demanda de alfajores.	81
Tabla 31. Estacionalidad trimestral.	82
Tabla 32. Distribución de la estacionalidad.	82
Tabla 33. Proyección de ventas de alfajor de 1 unidad x 30 g.	83
Tabla 34. Proyección de ventas alfajor caja de 12 unidades x 10 g.	83

Tabla 35. Resumen proyección de ventas en unidades.....	84
Tabla 36. Precio sugerido al consumidor.	84
Tabla 37. Proyección de ventas de alfajores de 1 unidad x 30 g.	84
Tabla 38. Proyección de ventas de alfajores caja de 12 unidades x 10 g.	85
Tabla 39. Resumen del programa de ventas.....	85
Tabla 40. Ficha Técnica del alfajor grande x 30 g.....	86
Tabla 41. Ficha Técnica del alfajor pequeño 10 g.....	87
Tabla 42. Cuadro comparativo de precios de la competencia.....	88
Tabla 43. Cronograma económico de lanzamiento.	95
Tabla 44. Cronograma económico de MKT, 2019.....	95
Tabla 45. Cronograma económico MKT, 2020.....	96
Tabla 46. Cronograma económico MKT, 2021.....	96
Tabla 47. Cronograma económico MKT, 2022.....	97
Tabla 48. Cronograma económico MKT, 2023.....	97
Tabla 49. Resumen del proyecto 2019 – 2023.....	98
Tabla 50. Aporte de capital social.....	99
Tabla 51. Actividades y valorización de la formación societaria.....	100
Tabla 52. Actividades y valorización de registro de marcas y patentes.	101
Tabla 53. Actividades y valorización de licencias y autorizaciones.....	102
Tabla 54. Actividades y valorización de la legislación laboral.	104
Tabla 55. Actividades y valorización de la legislación laboral.	105
Tabla 56. Resumen del capítulo.....	106
Tabla 57. Perfil Gerente General.....	108
Tabla 58. Perfil Supervisor de Producción.	109
Tabla 59. Perfil Supervisor Comercial.	110
Tabla 60. Perfil Supervisor Administrativo.....	111
Tabla 61. Perfil Operario.....	112
Tabla 62. Perfil Vendedor.	113
Tabla 63. Perfil Asistente Administrativo.	114
Tabla 64. Planilla 2019.	116
Tabla 65. Planilla 2020.	116
Tabla 66. Planilla 2021.	117
Tabla 67. Planilla 2022.	117
Tabla 68. Planilla 2023	118
Tabla 69. Resumen de Planillas. Expresado en soles.	118
Tabla 70. Gastos tercerizados.....	119

Tabla 71. Criterios del alfajor de 30 g.....	120
Tabla 72. Criterios del alfajor de 10 g.....	120
Tabla 73. Cálculos del alfajor de 30 g	120
Tabla 74. Cálculos del alfajor de 10 g	121
Tabla 75. Programa de producción 2019 - Alfajor x 30 g	126
Tabla 76. Programa de producción 2020 - Alfajor x 30 g	126
Tabla 77. Programa de producción 2021 - Alfajor x 30 g	127
Tabla 78. Programa de producción 2022 - Alfajor x 30 g	127
Tabla 79. Programa de producción 2023 - Alfajor x 30 g	128
Tabla 80. Programa de producción 2019 - Alfajor x 10 g	128
Tabla 81. Programa de producción 2020 - Alfajor x 10 g	129
Tabla 82. Programa de producción 2021 - Alfajor x 10 g	129
Tabla 83. Programa de producción 2022 - Alfajor x 10 g	130
Tabla 84. Programa de producción 2023 - Alfajor x 10 g	130
Tabla 85. Necesidad de materias primas e insumos.....	131
Tabla 86. Programa de compras de materias primas e insumos.	131
Tabla 87. Requerimiento de MOD.....	132
Tabla 88. Maquinarias de producción.....	133
Tabla 89. Equipos.....	135
Tabla 90. Herramientas.	136
Tabla 91. Utensilios	136
Tabla 92. Mobiliario.	137
Tabla 93. Útiles de oficina.	138
Tabla 94. Programa de mantenimiento de maquinaria y equipos.	139
Tabla 95. Matriz de decisión de Macro Localización.	141
Tabla 96. Matriz de decisión de Micro-Localización.	143
Tabla 97. Gastos de adecuación.	145
Tabla 98. Gastos de Servicios.....	145
Tabla 99. Presupuesto detallado de charlas de nutrición.....	149
Tabla 100. Calendario de actividades de Responsabilidad Social.	149
Tabla 101. Total activo fijo depreciable.	150
Tabla 102. Total activo intangible.	151
Tabla 103. Total gastos pre-operativos año 0.	152
Tabla 104. Inventarios Iniciales año 0.	152
Tabla 105. Total capital de trabajo.	153
Tabla 106. Liquidación del IGV 2019.....	154

Tabla 107. Liquidación del IGV 2020.....	154
Tabla 108. Liquidación del IGV 2021.....	155
Tabla 109. Liquidación del IGV 2022.....	155
Tabla 110. Liquidación del IGV 2023.....	156
Tabla 111. Resumen de liquidación del IGV.	156
Tabla 112. Estructura de inversión.	157
Tabla 113. Financiamiento del proyecto.....	157
Tabla 114. Aporte de cada socio.	158
Tabla 115. Financiamiento de capital.	158
Tabla 116. Cronograma de pagos.	160
Tabla 117. Ingresos por ventas del proyecto.....	161
Tabla 118. Recuperación de capital de trabajo del proyecto.....	161
Tabla 119. Total valor de desecho neto del activo fijo.....	162
Tabla 120. Presupuesto de materia prima e insumos 2019.	163
Tabla 121. Presupuesto de materia prima e insumos 2020.	163
Tabla 122. Presupuesto de materia prima e insumos 2021.	164
Tabla 123. Presupuesto de materia prima e insumos 2022.	164
Tabla 124. Presupuesto de materia prima e insumos 2023.	165
Tabla 125. Resumen del presupuesto de materia prima e insumos 2019 – 2023.	165
Tabla 126. Presupuesto de MOD, 2019.	166
Tabla 127. Presupuesto de MOD, 2020.	167
Tabla 128. Presupuesto de MOD, 2021.	167
Tabla 129. Presupuesto de MOD, 2022.	168
Tabla 130. Presupuesto de MOD, 2023.	168
Tabla 131. Resumen presupuesto de MOD 2019 – 2023.	169
Tabla 132. Presupuesto de CIF 2019 – 2023.....	170
Tabla 133. Presupuesto de gastos de administración 2019 – 2023.....	171
Tabla 134. Presupuesto de gastos de venta 2019 – 2023.	172
Tabla 135. Depreciación del proyecto.	173
Tabla 136. Amortización de intangibles del proyecto.	173
Tabla 137. Amortización de activos fijos no depreciables, 2019 – 2023.	173
Tabla 138. Costos fijos y variables de producción, 2019 – 2023.	174
Tabla 139. Precios de los alfajores.....	176
Tabla 140. E.G. y P. sin gastos financieros.....	176
Tabla 141. E.G. y P. con gastos financieros y escudo fiscal.	177
Tabla 142. Flujo de caja operativo del proyecto.	178

Tabla 143. Flujo de capital.....	178
Tabla 144. Flujo de caja económico.	179
Tabla 145. Flujo del servicio de la deuda.	180
Tabla 146. Flujo de caja financiero del proyecto.	181
Tabla 147. Costo de oportunidad (CAPM).....	182
Tabla 148. COK (CAPM).	182
Tabla 149. Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC).....	183
Tabla 150. COK propio.	183
Tabla 151. Flujos para VANE y VANF.....	184
Tabla 152. Periodo económico descontado.	184
Tabla 153. Periodo financiero descontado.	184
Tabla 154. Costos variables y fijos - Punto de equilibrio.	185
Tabla 155. EE.RR. Costeo directo.....	185
Tabla 156. Punto de equilibrio en unidades.	186
Tabla 157. Sensibilidad en la variación en el precio.....	187
Tabla 158. Sensibilidad de la variación en la demanda.	188

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logo de la empresa.	17
Figura 2. Logo y eslogan del producto.	17
Figura 3. Partida arancelaria. Fuente: SUNAT	18
Figura 4. Modelo Design Thinking.	19
Figura 5. Desarrollo modelo Desing Thinking.....	19
Figura 6. Plantilla modelo CANVAS	20
Figura 7. Empaque del producto.	23
Figura 8. Tasa de sobrepeso y obesidad.	25
Figura 9. Estrategia de diferenciación.	25
Figura 10. CPI. Market-report N°07, agosto 2017.	26
Figura 11. Evolución de la tasa de crecimiento promedio anual, censos 1940-2007 y proyección 2008-2016 (en miles).	27
Figura 12. Pirámide de crecimiento poblacional.....	28
Figura 13. Ingreso promedio mensual 2004 – 2015 (soles constantes).....	28
Figura 14. Ingreso promedio Per cápita - Lima Metropolitana.....	29
Figura 15. La PEA desempleada en el trimestre Oct-Dic 2017.....	30
Figura 16. Balanza Comercial al 2017 (en US\$ mil millones).	30
Figura 17. Evolución del PBI y demanda interna, 2008 – 2017.....	32
Figura 18. Variación porcentual de la Inflación (Feb 2015-Feb 2018).....	32
Figura 19. Tasas de interés Activa y Pasiva en soles de 2015 – 2017.	33
Figura 20. Tipo de cambio proyectado al cierre 2017.	33
Figura 21. Indicadores de riesgo.	34
Figura 22. Liderazgo de productos comestibles 2015.	36
Figura 23. Lugar habitual de compra de productos comestibles 2014.	38
Figura 24. Las 5 fuerzas competitivas de Porter.	40
Figura 25. La Casa del Alfajor.	40
Figura 26. La Confitería.	41
Figura 27. Alfajores TINKAY.....	41
Figura 28. Alfajores HAVANNA.	42
Figura 29. Foto Dr. Pérez-Albela.	49
Figura 30. Foto Víctor Hugo Díaz.	52
Figura 31. Foto Jenny Herrera.....	54
Figura 32. Foto1 del focus group1.....	58
Figura 33. Foto2 del focus group 1.....	58

Figura 34. Foto1 del focus group 2.....	60
Figura 35. Foto2 del focus group 2.....	61
Figura 36. Foto3 del focus group 2.....	61
Figura 37. Foto del focus group 3.....	63
Figura 38. Pregunta 1.....	65
Figura 39. Pregunta 2.....	65
Figura 40. Pregunta 3.....	65
Figura 41. Pregunta 4.....	66
Figura 42. Pregunta 5.....	66
Figura 43. Pregunta 6.....	66
Figura 44. Pregunta 7.....	67
Figura 45. Pregunta 8.....	67
Figura 46. Pregunta 9.....	68
Figura 47. Pregunta 10.....	68
Figura 48. Pregunta 11.....	69
Figura 49. Pregunta 12.....	69
Figura 50. Pregunta 13.....	70
Figura 51. Pregunta 14.....	70
Figura 52. Pregunta 15.....	71
Figura 53. Pregunta 16.....	71
Figura 54. Pregunta 17.....	72
Figura 55. Pregunta 18.....	72
Figura 56. Pregunta 19.....	73
Figura 57. Pregunta 20.....	73
Figura 58. Alfajor Kapgia.....	86
Figura 59. Estrategias según 3 etapas del ciclo de vida de un producto.....	89
Figura 60. Canal de distribución.....	90
Figura 61. Página Web Kapgia.....	93
Figura 62. Organigrama Nutrition Fruit SAC.....	107
Figura 63. Diagrama de flujo de producción - Alfajor x 10 g.....	123
Figura 64. Diagrama de flujo de producción - Alfajor x 30 g.....	125
Figura 65. Horno para producción.....	133
Figura 66. Refrigeradora para producción.....	133
Figura 67. Amasadora para producción.....	134
Figura 68. Batidora para producción.....	134
Figura 69. Laminadora para producción.....	134

Figura 70. Balanza1 para producción.....	135
Figura 71. Balanza2 para producción.....	135
Figura 72. Equipo para medir la temperatura.	135
Figura 73. Mesa de acero INOX.....	136
Figura 74. Utensilios de limpieza.....	137
Figura 75. Mobiliarios de oficina.	137
Figura 76. Mobiliario de producción.....	138
Figura 77. Distritos segmentados.	139
Figura 78. Ubicación del distrito de San Juan de Lurigancho.	140
Figura 79. Ubicación del distrito de Ate.	140
Figura 80. Ubicación del distrito de San Luis,	141
Figura 81. Zona Evaluada N° 1 – Frutales Industrial.....	142
Figura 82. Zona Evaluada N° 2 – Ingenieros Industrial.	142
Figura 83. Zona Evaluada N° 3 – Av. La Molina Industrial.	142
Figura 84. Localización del local elegido.	143
Figura 85. Frontis del local elegido.....	144
Figura 86. Interior del local elegido.....	144
Figura 87. Plano del centro de operaciones.	146
Figura 88. Clasificación de residuos sólidos.....	148
Figura 89. Estructura de inversión.....	157
Figura 90. Financiamiento del proyecto.....	158
Figura 91. Tasas de crédito.	159
Figura 92. Premisas de los EE.FF.....	175
Figura 93. Variables de entrada.	186
Figura 94. Variables de salida.	187

Capítulo I: Información general

1.1 Nombre de la empresa – Horizonte de evaluación

Razón social.

Nuestra razón social se eligió porque el deseo del grupo fue tener como insumos principales las frutas y granos andinos, por ser altamente nutritivos. Por ello, el nombre de la empresa es **Nutrition fruit Sociedad Anónima Cerrada** que está conformada por un grupo de 5 personas quienes adquieren derechos equitativos.



Figura 1. Logo de la empresa.

Nombre Comercial.

Nuestro producto llevará el nombre de **“KAPGIA”**. El origen de ésta palabra es del idioma Quichua, es una familia de idiomas de los Andes centrales que se extiende alrededor de siete países (Argentina, Colombia, Ecuador, Brasil, Bolivia, Chile y Perú). Según el diccionario Quichua – Castellano, “Qapya” significa: Alfajor de harina de maíz relleno con dulce (Valle Calchaqués, Tucumán). Var. Kapyá.

Por una estrategia de branding se decidió cambiar “kapyá” por **“kapgia”**, la intención de agregar la letra “g” fue para relacionarlo con el mango.



Figura 2. Logo y eslogan del producto.

Horizonte de evaluación.

La puesta en marcha del proyecto de la empresa NUTRITION FRUIT S.A.C. iniciará sus operaciones el año 2019 (año 1), con el propósito económico de producir y comercializar alfajores de trigo y quinua con relleno de manjar de mango. La evaluación del proyecto será por 5 años, es decir, hasta el año 2023 (año 5). El 2018 será el año inicial del proyecto.

1.2 Actividad económica, código CIIU, partida arancelaria

Actividad Económica.

Producción y comercialización de alfajores con manjar de mango.

Código CIIU

Es el 1071, que refiere a la elaboración de productos de panadería.

Partida Arancelaria.

Nuestra partida corresponde a productos de panadería N° 1905.90.90.90.

19.05	Productos de panadería, pastelería o galletería, incluso con adición de cacao; hostias, sellos vacíos del tipo de los utilizados para medicamentos, obleas para sellar, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas, y productos similares
1905.10.00.00	- Pan crujiente llamado «Knäckebröt»
1905.20.00.00	- Pan de especias
1905.31.00.00	- - Galletas dulces (con adición de edulcorante)
1905.32.00.00	- - Barquillos y obleas, incluso rellenos («gaufrettes», «wafers») y «waffles» («gaufres»)
1905.40.00.00	- Pan tostado y productos similares tostados
1905.90.10.00	- - Galletas saladas o aromatizadas
1905.90.90.00	- - Los demás

Figura 3. Partida arancelaria. Fuente: SUNAT

1.3 Definición del negocio y Modelo CANVAS

En este proyecto se elaborará alfajores de trigo y quinua con relleno de manjar de mango; saludables y nutritivos. Nuestro público objetivo será el modelo de negocio B2C, hombres y mujeres de 17+ años del NSE A y B, en el que iniciaremos con los distritos de Miraflores, Santiago de Surco, La Molina, San Borja, San Isidro y Los Olivos.

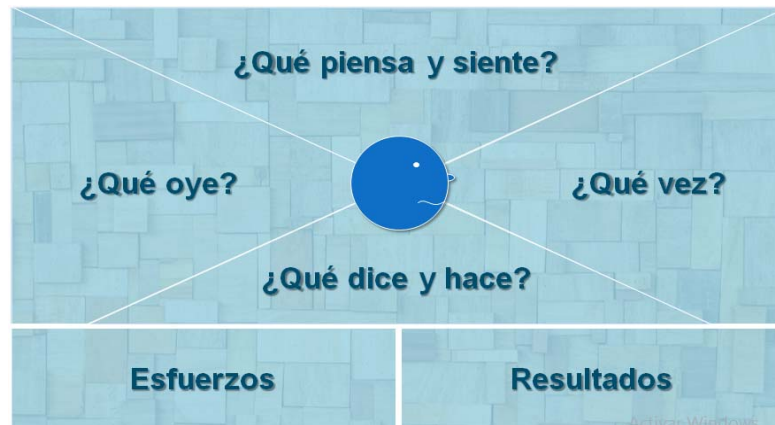


Figura 4. Modelo Design Thinking.



Figura 5. Desarrollo modelo Desing Thinking.



Figura 6. Plantilla modelo CANVAS

Propuestas de valor.

Brindaremos una alternativa nutritiva y saludable, con agradable sabor para las personas que buscan disfrutar de un dulce natural. Asimismo, aprovechando la tendencia de alimentos sanos.

Recursos clave.

Nuestros recursos claves son el trigo, la quinua y la pulpa de mango, que es la base para la elaboración de nuestros alfajores.

Actividades clave.

La actividad clave de la empresa es la fabricación y comercialización de alfajores de harina de trigo y quinua con relleno de manjar de mango.

Aliados claves.

Nuestros socios claves serán nuestros distribuidores como Wong, Vivanda, cadena de tiendas de conveniencia y pdvs en los distritos a lanzar el producto. Por otro lado, está nuestro proveedor de mango.

Segmentos de clientes.

Personas del NSE A y B que consumen productos saludables y nutritivos.

Relación con el cliente.

Fidelizaremos a nuestros clientes con productos naturales, agradable al gusto y con alto grado nutricional.

Canales

Los canales de distribución serán la cadena de supermercados Wong, cadena de tiendas de conveniencia y pdvs en los distritos a lanzar el producto Asimismo, a través de la página web, dando a conocer nuestro producto y sus beneficios. Redes sociales para llegar a las personas que se mantienen conectadas.

Estructura de costos.

Se refiere los CF y CV que influyen en todo el proceso productivo hasta la comercialización de nuestro producto.

Costos fijos:

- Alquiler de planta
- Remuneraciones de personal
- Gastos de servicios (luz, agua, teléfono)
- Servicios Outsourcing (seguridad, reparto, limpieza)
- Depreciación.

Costos variables:

- Adquisición de materia prima e insumos
- Cancelación de comisiones de ventas
- Cancelación de impuesto a la renta
- Gastos de ventas
- Mantenimiento de equipos

Ingresos.

Se obtendrá de la venta de nuestro producto en sus diferentes canales de distribución.

El cálculo de la rentabilidad se dará por los productos vendidos en los segmentos de mercado (personas que gusten de productos naturales y nutritivos del nivel socio-económico A y B).

1.4 Descripción del producto

Alfajor de trigo y quinua con manjar de mango, es un alimento complementario nutritivo y saludable que contiene los siguientes ingredientes:

Ingredientes para la masa del alfajor:

- Harina de Trigo
- Fécula de maíz
- Harina de quinua
- Margarina
- Sal

Ingredientes para el majar de mango:

- Leche evaporada
- Azúcar rubia
- Pulpa de mango

Ingredientes para la decoración:

- Chocolate orgánico.

Tabla 1.

Información nutricional del alfajor.

Tamaño de la porción: 30 gramosPorción por envase: 1

	Cantidad por 1 porción
Energía	220 calorías
Carbohidratos	25 g
Proteínas	8 g
Grasas	4 g
Azúcar	12 g
Sodio	90 mg
Fibra	0.5 g

Nota: Elaboración propia.**Presentación.**

La presentación del producto será en una caja de cartón sellada, con el logo y eslogan impreso.



Figura 7. Empaque del producto.

Propiedades y beneficios de la quinua.

Es una excelente fuente de fibra dietética, con fibras solubles como no solubles. Con un alto grado de vitaminas, minerales, libre de gluten y fácil de digerir.

Propiedades y beneficios del mango.

El mango contiene azúcares, fibra, es rico en vitamina C, además de minerales como el cobre, el calcio, el potasio y el magnesio, dentro sus beneficios están:

Ayuda en la digestión y control de acidez

El mango contiene enzimas digestivas que ayudan al cuerpo en la descomposición de alimentos, manteniendo la reserva alcalina reducir la sensación de ardor y prevenir el estreñimiento. Previene la acidez, además mantiene al cuerpo, alcalino.

Combate el cáncer

El mango es antioxidante, su consumo diario previene diferentes tipos de cáncer como cáncer de sangre (leucemia), de seno, colon y próstata.

Salud cardíaca

La vitamina C y la fibra ayudan a reducir los niveles del colesterol malo, lo que minimiza el riesgo de padecer enfermedades del corazón y derrame cerebral. Asimismo, el potasio y magnesio del mango ayudan a equilibrar la presión arterial, manteniéndola dentro de los límites saludables.

Fortalece los huesos

La vitamina K que posee el mango influye en la absorción de calcio necesario para mantener fortalecidos los huesos.

Cura la anemia

El hierro presente en los mangos se ve apoyado por su contenido de vitamina C, permitiendo una eficaz absorción y ayudar a prevenir la anemia.

Previene los cálculos

Es rico en fibra, alto en agua y bajo en oxalatos lo que protege a nuestro riñón de cálculos.

1.5 Oportunidad de negocio.

Se da ante la tendencia de consumo de productos saludables. Asimismo, nuestra preocupación social de ofrecer al público un producto que complemente su dieta balanceada y que ayude a disminuir la desnutrición causada por consumo de alimentos altos en grasa.

Tabla 2.

Principales causas de morbilidad de establecimiento MINSA 2015.

ORD	CAUSAS DE MORBILIDAD	TOTAL		MASCULINO		FEMENINO	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%
	TOTAL	34,882,652	100.0	12,541,560	100.0	22,341,092	100.0
01	INFECCIONES AGUDAS DE LAS VIAS RESPIRATORIAS SUPERIORES (J00 - J06)	5,813,789	16.7	2,464,400	19.6	3,349,389	15.0
02	ENFERMEDADES DE LA CAVIDAD BUCAL, DE LAS GLANDULAS SALIVALES Y DE LOS MAXILARES (K00 - K14)	5,295,343	15.2	1,945,574	15.5	3,349,769	15.0
03	ENFERMEDADES INFECCIOSAS INTESTINALES (A00 - A09)	1,177,095	3.4	538,182	4.3	638,913	2.9
04	ENFERMEDADES DEL ESOFAGO, DEL ESTOMAGO Y DEL DUODENO (K20 - K31)	1,112,143	3.2	316,889	2.5	795,254	3.6
05	OTRAS ENFERMEDADES DEL SISTEMA URINARIO (N30 - N39)	1,111,200	3.2	190,361	1.5	920,839	4.1
06	DORSOPATIAS (M40 - M54)	1,106,368	3.2	379,366	3.0	727,002	3.3
07	OBESIDAD Y OTROS DE HIPERALIMENTACION (E65 - E68)	1,059,149	3.0	308,172	2.5	750,977	3.4
08	DESNUTRICION (E40 - E46)	884,352	2.5	426,190	3.4	458,162	2.1
09	OTROS TRASTORNOS MATERNOS RELACIONADOS PRINCIPALMENTE CON EL EMBARAZO (O20 - O29)	812,891	2.3	0	0.0	812,891	3.6
10	ANEMIAS NUTRICIONALES (D50 - D53)	736,833	2.1	334,597	2.7	402,236	1.8
11	INFECCIONES CON MODO DE TRANSMISION PREDOMINANTEMENTE SEXUAL (A50 - A64)	699,158	2.0	21,149	0.2	678,009	3.0
12	ARTROPATIAS (M00 - M25)	605,461	1.7	178,087	1.4	427,374	1.9
13	ENFERMEDADES CRONICAS DE LAS VIAS RESPIRATORIAS INFERIORES (J40 - J47)	601,071	1.7	243,424	1.9	357,647	1.6
14	TRASTORNOS EPISODICOS Y PAROXISTICOS (G40 - G47)	551,961	1.6	147,390	1.2	404,571	1.8
15	HELMINTIASIS (B65 - B83)	549,869	1.6	238,116	1.9	311,753	1.4
16	DERMATITIS Y ECZEMA (L20 - L30)	456,200	1.3	189,229	1.5	266,971	1.2
17	MICOSIS (B35 - B49)	449,789	1.3	159,193	1.3	290,596	1.3
18	OTRAS INFECCIONES AGUDAS DE LAS VIAS RESPIRATORIAS INFERIORES (J20 - J22)	391,312	1.1	201,985	1.6	189,327	0.8
19	ENFERMEDADES HIPERTENSIVAS (I10 - I15)	374,027	1.1	128,627	1.0	245,400	1.1
20	TRASTORNOS DE LOS TEJIDOS BLANDOS (M60 - M79)	363,918	1.0	124,885	1.0	239,033	1.1
	SINTOMAS, SIGNOS Y HALLAZGOS ANORMALES CLINICOS Y DE LABORATORIO, NO CLASIFICADOS EN OTRA P	1,820,099	5.2	687,433	5.5	1,132,666	5.1
	LAS DEMAS CAUSAS	8,910,624	25.5	3,318,311	26.5	5,592,313	25.0

Fuente: Ministerio de Salud - Oficina General de Tecnologías de Información

Nota: Los datos incluyen a los gobiernos regionales. Las cifras son a nivel nacional y por consulta externa.

Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/Morbilidad/CEMacros.asp?00>



Figura 8. Tasa de sobrepeso y obesidad. Una publicación realizada en la página web vital de RPP del día 15 de junio de 2016, dice “el reconocido médico Elmer Huerta advirtió un problema de salud pública, pues 79% de peruanos tienen u obesidad o sobrepeso según estudio del Instituto Integración” (Recuperado de <http://vital.rpp.pe/expertos/elmer-huerta-tenemos-una-epidemia-de-obesidad-en-el-peru-noticia-971364>).

1.6 Estrategia genérica de la empresa.

Nutrition Fruit SAC, tiene como estrategia, la diferenciación en el sabor del alfajor, debido a que en el mercado no hay un tipo de alfajor relleno de manjar de mango.

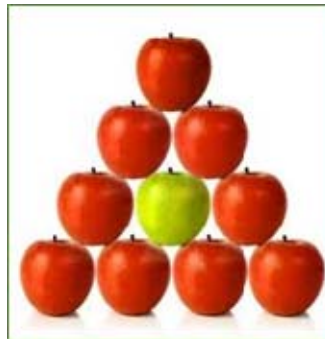


Figura 9. Estrategia de diferenciación.

Capítulo II: Análisis del entorno

2.1 Análisis del Macro entorno

2.1.1 Del país

2.1.1.1 Capital, ciudades importantes. Superficie, Número de habitantes.

Capital.

Lima es la capital del Perú. Se ubica en la costa central del país, a lado del océano Pacífico, tiene una extensa área urbana llamada Lima Metropolitana, flanqueada por el desierto costero y extendida sobre los valles de los ríos Chillón, Rímac y Lurín.

Ciudades Importantes.

Las Ciudades más importantes del Perú son: Lima y Callao, Arequipa y Trujillo.

Superficie.

El Perú tiene una superficie de 1.285.215,60 km², que representa el 0.87% del planeta, se distribuyen en región costera 136, 232,85 km² (10,6%), región andina 404, 842,91 km² (31,5%) y región amazónica 754.139,84 km² (57,9%). La Provincia de Lima ocupa 2,670 km². Esta cifra representa el 0.21% de la superficie del país (1285,216 km²) y solo el 6.6% de la superficie del departamento de Lima.

Número de Habitantes:

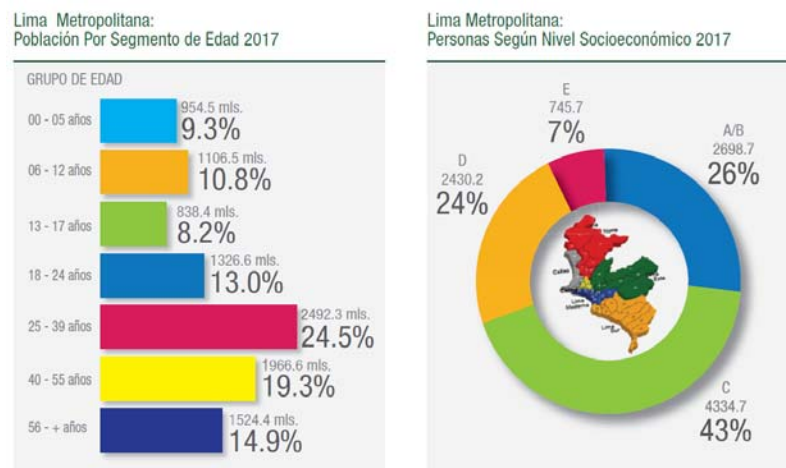


Figura 10. CPI. Market-report N°07, agosto 2017.

Tabla 3.

Distribución de zonas según NSE 2017- Lima Metropolitana.

Zona	Niveles Socioeconómicos				
	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100	100	100	100	100
Zona 1 (Pueblo Viejo, Comas, Carabayllo)	6.0	6.1	11.6	14.2	18.5
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	7.1	15.2	18.0	11.1	1.3
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	2.4	6.6	11.3	14.7	16.2
Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	5.4	11.4	9.6	9.4	3.7
Zona 5 (Ato, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	3.1	6.6	12.3	13.6	14.1
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	16.3	14.7	2.9	1.6	0.3
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	51.2	15.7	2.7	2.4	1.8
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	4.5	9.8	7.5	6.6	5.5
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	6.0	4.8	12.5	15.5	20.7
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	3.0	8.7	11.1	10.0	15.6
Otros	6.0	0.1	0.5	1.0	2.3
Muestra	214	1,090	1,661	922	269
Error (%)*	6.7	2.5	2.4	3.2	5.9

Nota: Extraído de APEIM – Niveles Socioeconómicos 2017.

2.1.1.2 Tasa de crecimiento de la población. Ingreso per cápita. Población económicamente activa.

Tasa de crecimiento.

La tasa o valoración se expresa como un porcentaje de la población base.



Figura 11. Evolución de la tasa de crecimiento promedio anual, censos 1940-2007 y proyección 2008-2016 (en miles). Adaptado de Perú: Síntesis Estadística 2016, INEI, Población y Demografía, p.11.

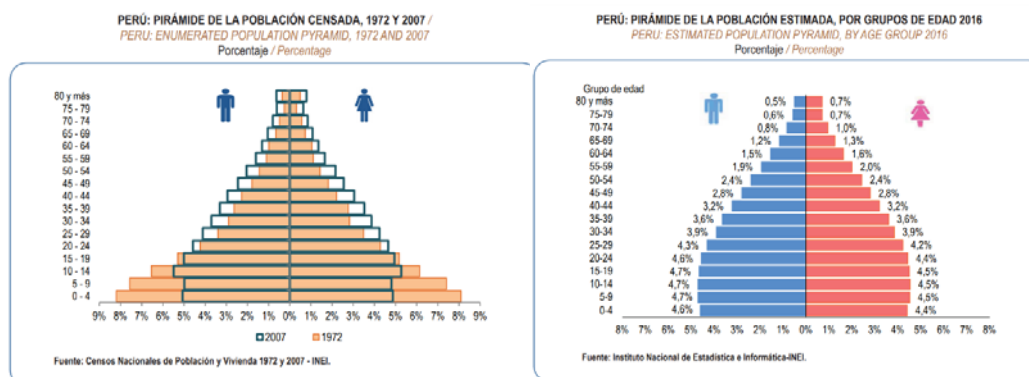


Figura 12. Pirámide de crecimiento poblacional. La comparación de las pirámides permite conocer la variación porcentual respecto a la proporción de las personas según sexo y edad. Adaptado de Perú: Síntesis Estadística 2016, INEI, Población y Demografía, p.15.

Ingreso per cápita.

Es un cálculo que determina el ingreso que recibe en promedio cada uno de los habitantes de un país. Este cálculo se obtiene dividiendo el ingreso nacional entre la población total de un país.

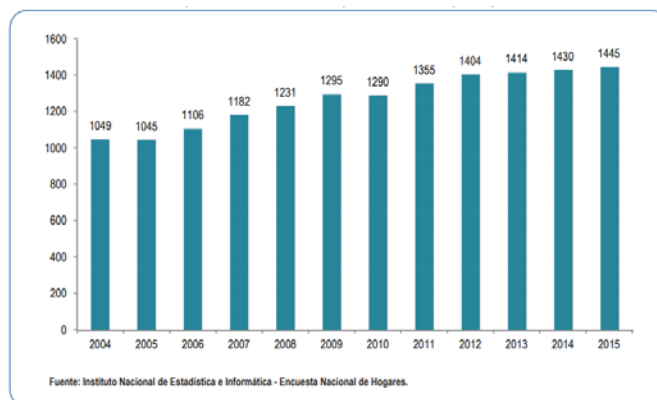


Figura 13. Ingreso promedio mensual 2004 – 2015 (soles constantes). Entre el año 2004 y 2015 hubo un incremento de 37,8%. Adaptado de Perú: Síntesis Estadística 2016, INEI, Ingreso, p.48.

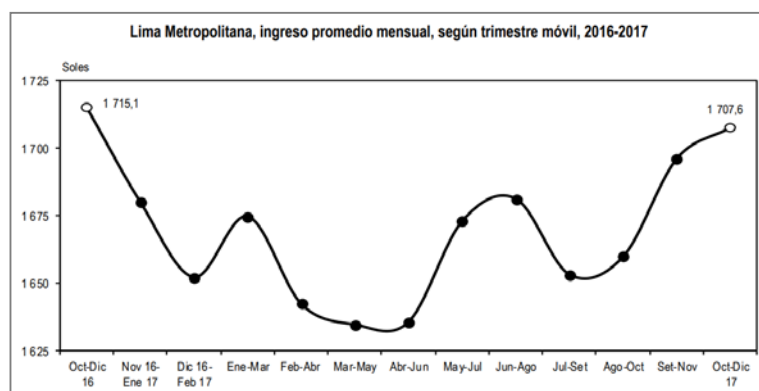


Figura 14. Ingreso promedio Per cápita - Lima Metropolitana. Se excluye a las personas con ingresos mayores a 25 000 nuevos soles. Adaptado de Informe Económico Trimestral 2017, INEI (marzo 2018).

La Población Económicamente Activa (PEA).

Son las personas que han ingresado al mercado de trabajo. No debemos confundir la *población activa* con la *población en edad de trabajar*, que es la que según la legislación tiene capacidad legal de incorporarse al mercado de trabajo. Las personas con trabajo sin remunerar no son población activa.

Tabla 4.

PEA ocupada y desocupada (miles de personas).

Niveles de empleo / STATUS	2004	2006	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Tasa de crecimiento promedio anual (%) 2004 - 2015
Población Económicamente Activa / Labour force	13 791,1	14 356,0	15 735,7	15 949,1	16 142,1	16 328,8	16 396,4	16 498,1	1,6
- PEA Ocupada / Employed population	13 059,8	13 683,0	15 089,9	15 307,3	15 541,5	15 683,6	15 796,9	15 918,9	1,8
Empleo adecuado / Adequated employ	3 065,8	3 937,0	6 652,0	7 151,7	7 771,3	8 013,6	8 202,3	8 386,4	9,6
Subempleada / Underemployed	9 994,0	9 746,0	8 437,9	8 155,7	7 770,2	7 670,0	7 594,6	7 532,5	-2,5
Por horas / Time related	945,1	1 070,7	1 130,4	997,1	700,5	633,2	539,4	485,2	-5,9
Por ingresos / Income related	9 048,9	8 675,4	7 307,5	7 158,5	7 069,8	7 036,9	7 055,1	7 047,4	-2,2
- PEA Desocupada / Unemployed population	731,3	673,0	645,8	641,8	600,6	645,2	599,5	579,2	-2,1

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Nota: Extraído de Perú: Síntesis Estadística 2016, INEI, Empleo, p.42.

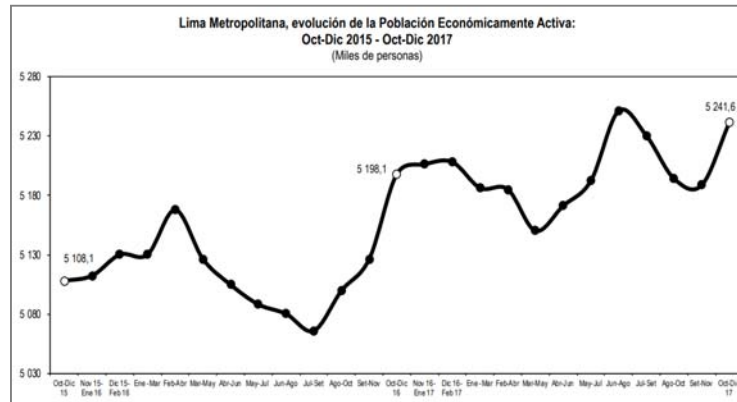


Figura 15. La PEA desempleada en el trimestre Oct-Dic 2017. Registró 338 mil 341 personas y aumentó en 4,2% respecto a similar trimestre de 2016. La PEA ocupada en el mismo trimestre incrementó en 0,6% al nivel alcanzado en el trimestre similar de 2016. Adaptado de Informe Económico Trimestral 2017, INEI (marzo 2018).

2.1.1.3 Balanza comercial: Importaciones y exportaciones.

El superávit impulsa al crecimiento de los productores residentes (exportaciones) obteniendo altos ingresos y mayor capital nacional por ende generará más contrataciones de trabajadores disminuyendo la tasa de desempleo; mientras que una balanza con déficit será gastos para el país ya que el capital nacional va para empresas del exterior (importaciones).



Figura 16. Balanza Comercial al 2017 (en US\$ mil millones). Después de dos años de déficit (2014-2015), en el 2016 se recupera la balanza, y en el 2017 el crecimiento es superior en 21,3% respecto al año anterior. Extraído de Notas de Estudios del BCRP N°11 – 9 de febrero de 2017, p.2.

Tabla 5.

Balanza Comercial 2016 – 2017.

BALANZA COMERCIAL (Millones de US\$)								
	2016	2017		Diciembre		Año		
	Dic.	Nov.	Dic.	Var. %mes anterior	Var. %12 meses	2016	2017	Var. %
1. EXPORTACIONES	4 099	4 153	4 397	5,9	7,3	37 020	44 918	21,3
Productos tradicionales	2 867	3 089	3 159	2,3	10,2	26 137	33 124	26,7
Productos no tradicionales	1 222	1 052	1 225	16,4	0,2	10 782	11 663	8,2
Otros	9	11	13	16,2	41,0	100	130	29,9
2. IMPORTACIONES	3 024	3 532	3 317	-6,1	9,7	35 132	38 652	10,0
Bienes de consumo	737	851	746	-12,4	1,2	8 614	9 334	8,4
Insumos	1 337	1 595	1 627	2,0	21,6	15 140	17 950	18,6
Bienes de capital	930	1 065	938	-12,0	0,8	11 113	11 207	0,8
Otros bienes	19	20	6	-68,3	-66,3	264	161	-39,2
3. BALANZA COMERCIAL	1 075	621	1 081			1 888	6 266	

Fuente: Sunat y BCRP

Nota: Extraído de Notas de Estudios del BCRP N°11 – 9 de febrero de 2017, p.1.

^a Las importaciones tuvieron un incremento de 10% en el 2017 con respecto al año anterior, la mayor parte correspondió a Insumos, monto superado respecto al año 2016.

2.1.1.4 PBI, Tasa de inflación, Tasa de interés, Tipo de cambio, Riesgo país.

PBI (Producto Bruto Interno).

En el cuarto trimestre, el PBI registró un incremento de 2,2% debido a la evolución favorable de la demanda interna (5,0%). Éste incremento repercutió en el consumo final privado, consumo del gobierno y del buen desempeño de la inversión privada y pública. Se menciona que el incremento positivo de la demanda interna en 5,0% es la tasa mayor registrada desde el tercer trimestre de 2013, según se visualiza en la figura 17.

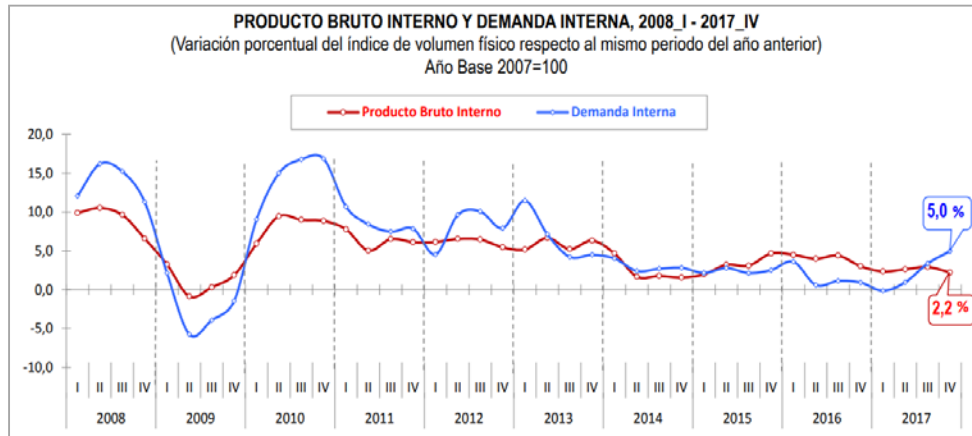


Figura 17. Evolución del PBI y demanda interna, 2008 – 2017. En el año 2017 el PBI se incrementó en 2,5%, obteniendo un crecimiento en 0,9% en el cuarto trimestre respecto al trimestre anterior. Fuente: Producto Bruto Interno Trimestral/Informe Técnico N°01, 2018, INEI.

La tasa de inflación.

A fines del año 2015 se anotó una tasa de inflación de 4.40%, un mínimo aumento en relación a la tasa de inflación de 2014 que fue 3.22. De la misma manera para agosto del 2016 la inflación disminuyó desde 3,17% a 1,54%. En 2018, la inflación descendió a un nivel mínimo de varios años de 1.2% en febrero.

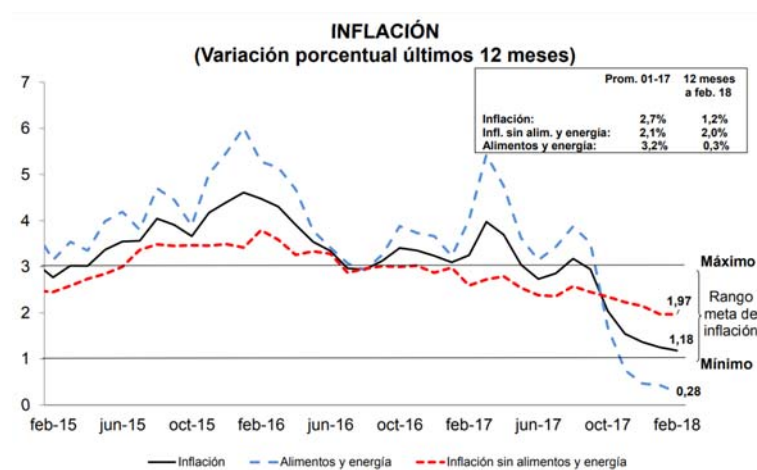


Figura 18. Variación porcentual de la Inflación (Feb 2015-Feb 2018). Fuente: Notas de estudios del BCRP N°18.

Tasa de interés.

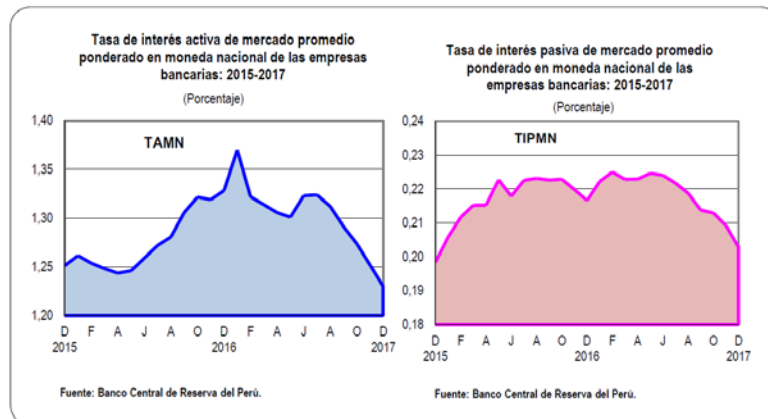


Figura 19. Tasas de interés Activa y Pasiva en soles de 2015 – 2017. Las tasas utilizadas corresponden a las tasas promedio de los saldos totales de colocaciones y depósitos. Fuente: BCRP.

El tipo de cambio.

Durante el año 2017 el tipo de cambio del dólar se mostró próximo al 2% como reflejo del incremento del costo de los metales, en especial el cobre que llegó a ubicarse cerca de los 2.70 USD /lb.



Figura 20. Tipo de cambio proyectado al cierre 2017. La tendencia es que el tipo de cambio vaya en aumento.

Recuperado: <https://www.bbva.com/es/bbva-research-situa-35-prevision-crecimiento-peru-2017/>

El riesgo país del Perú.

Indicadores de Riesgo País

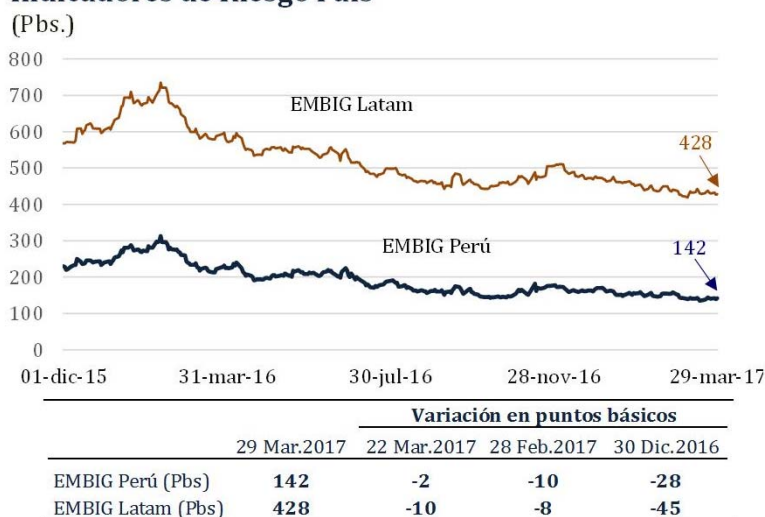


Figura 21. Indicadores de riesgo.

2.1.1.5 Leyes o reglamentos generales vinculados al proyecto.

Las leyes generales asociadas a nuestro proyecto son las siguientes:

Ley 28015 - Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE y su Reglamento: Tiene por objeto la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo del micro y pequeña empresa, en el marco de la promoción del empleo, inclusión social y formalización de la economía.

Se definen como micro y pequeñas empresas, aquellas que tienen las siguientes características:

- De uno hasta 100 trabajadores.
- Ventas anuales hasta 1700 UIT.

Ley General de Salud 26842: Norma Sanitaria, que regulan las buenas prácticas del manejo de los alimentos y bebidas para el consumo humano y que exponen parámetros de calidad, manipulación e infraestructura y los procedimientos para evitar perjudicar la vida y salud humana.

Ley del Registro Único de Contribuyentes (Decreto Legislativo N° 943): Registro Único de Contribuyentes (RUC) es el sistema único de identificación a un número a las personas naturales y sociedades que realizan actividades económicas y que generan obligaciones tributarias.

2.1.2 Del sector.

2.1.2.1 Mercado internacional.

Según el último estudio elaborado por DBK, las exportaciones de panadería y pastelería industrial en España superan el 20% de la producción nacional. El estudio fue publicado en el mes de junio de 2017, y presenta los datos del pasado 2016. Es la decimocuarta vez que se elabora, y engloba exclusivamente a las empresas del sector de la Panificación y Pastelería Industriales. Los datos se han recabado a partir de información primaria procedente de las empresas líderes. Entre los datos más importantes, se refleja el crecimiento de las ventas del 0,8% respecto a 2015. El valor total de las ventas de panificación y pastelería industriales en España se situó en 3.650 millones de euros en 2016. Tanto la pastelería y bollería industrial, como la panificación industrial presentaron leves descensos del 0,8% y el 1,0% respectivamente.

El tradicional alfajor, ícono en el Sur del Continente, Uruguay y Argentina, siendo este último el mayor productor mundial del alfajor donde se consumen 6.000.000 de alfajores al día, un promedio de 70 unidades por segundo.

En Uruguay, la industria del alfajor se centra en los departamentos de Lavalleja, Maldonado y Montevideo. Destacan los fabricados en Minas y Punta del Este, el primero de los cuales sigue una receta artesanal en la elaboración de esta golosina que se basa en la adición extra de dulce de leche y en la textura más plana. También presenta formas y sabores como el chocolate blanco, negro o nieve (glaseado de azúcar) y relleno triple. Empresas exportadoras nacionales llevan estos típicos alfajores uruguayos a otros mercados no solo de Latinoamérica sino también de Estados Unidos y de la Unión Europea.

2.1.2.2 Mercado del consumidor.

Actualmente el consumo de productos de panadería en el Perú es alto y según INEI, el consumo de pasteles y tortas en Lima Metropolitana es el

doble que en el resto del país. Son alimentos básicos que forman parte de la dieta tradicional y cultura gastronómica. Un peruano promedio, consume 24 kilos de pan al año que equivale a 2 kilos al mes.

El consumo per cápita de pan varía de acuerdo al ámbito geográfico. En el área urbana se consume 26 Kg 500 gramos, es decir 11 Kg 200 gramos más que en el área rural que tiene un consumo promedio per cápita anual de 15 Kg 300 gramos. Se observa el consumo menor en las ciudades ubicadas en la Región de la Selva, siendo menor que en la ciudad de Cajamarca.

Según el estrato socioeconómico, mientras más pobres son las personas, menor es el consumo de pan, mientras que en mayores ingresos, será mayor el consumo de dicho alimento. Se estima que en el Perú existen alrededor de 10 mil panaderías-pastelerías aproximadamente, y de estas el 43% se ubican en Lima, seguido por Arequipa (7%), La Libertad (5%), Piura (5%), Callao (4,5%), Lambayeque (4,4%), Junín (4%), Cusco y Ancash (3% cada uno).

Los alfajores forman parte de uno de los dulces más representativos del Perú. Pese a ser bastante especial, a nivel de Latinoamérica, la producción en el país aún es baja. En Argentina y Uruguay, el dulce alcanza niveles de exportación y masificación.



Figura 22. Liderazgo de productos comestibles 2015. Fuente: Ipsos (11 de abril de 2016). Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/liderazgo-en-productos-comestibles-2015>. Según la figura, nuestros alfajores se ubicarían en un nivel de penetración mediano.

2.1.2.3 Mercado de proveedores.

Existen varias alternativas para proveernos como son Alicorp, Sayón, Inca Harinas del Norte, entre otros; para la compra de nuestra principal materia prima. En cuanto a la quinua, existen proveedores en varias partes del país. Puno constituye el principal productor de quinua con aproximadamente el 82% de la siembra, le siguen en orden de importancia Junín, Arequipa, Cusco, Huancavelica, Áncash, Ayacucho y Apurímac. En cuanto al mango, Chiclayo y Chulucanas en Piura serán nuestros proveedores más importantes.

2.1.2.4 Mercado competidor.

La Casa del Alfajor es una empresa que ya está posicionada en el mercado. Asimismo que Alfaju - Perú una empresa exclusiva de alfajores de diferente tamaño y precio. Alfajores Peruanos es una empresa de gran escala. También encontramos productos sustitutos como las galletas y chocolates que no tienen los componentes nutritivos importantes que presentará nuestro alfajor. Es una necesidad de nuestra marca darle al cliente una buena alimentación con la presentación de nuestro alfajor.

2.1.2.5 Mercado distribuidor.

Existen distribuidores de alfajores al por mayor y menor, de distintos tamaños, calidad y precios. Nosotros apuntamos a las tiendas de conveniencia, supermercados, instituciones deportivas y hogares que permitan tener a nuestro producto y mostrarlo como parte de la lonchera del colegio de sus hijos. La negociación de alianzas estratégicas con supermercados como Tambo, Vivanda, Wong o Metro será un factor relevante para posicionar nuestro producto.

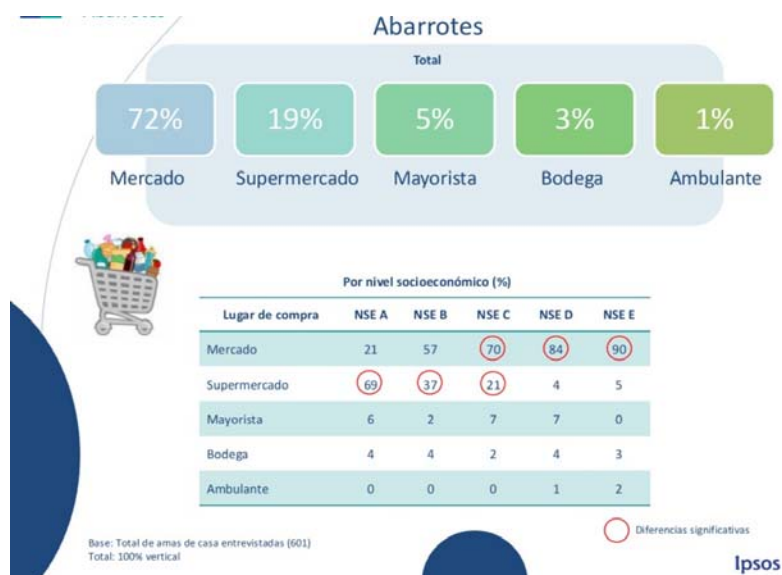


Figura 23. Lugar habitual de compra de productos comestibles 2014.

Fuente: SlideShare (16 de enero de 2016). Recuperado de <https://es.slideshare.net/SantiagoObandoG/liderazgo-en-productos-comestibles-2014>

2.1.2.6 Leyes o reglamentos del sector vinculados al proyecto.

- SUNAT: Al ser un negocio se debe contar con boleta de venta y factura para términos del IGV (18% actualmente).
- Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria - DIGESA
 - a. Ley N° 26842, Ley General de Salud.
 - b. Ley N° 29571, Código de Protección y Defensa del Consumidor.
 - c. Decreto Legislativo N° 1062 que aprueba la Ley de Inocuidad de los Alimentos
 - d. Decreto Supremo N° 034-2008-AG que aprueba el Reglamento de la Ley de Inocuidad de los Alimentos.
 - e. Decreto Supremo N° 012-2006-SA, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 28314, Ley que dispone la fortificación de harinas con micronutrientes.
 - f. Decreto Supremo N° 003-2005-SA, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 27932, Ley que prohíbe el uso de la sustancia química bromato de potasio en la elaboración del pan y otros productos alimenticios destinados al consumo humano.

- g. Decreto Supremo 007-98-SA que aprueba el Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas.
 - h. Resolución Ministerial N° 449-2006/MINSA que aprueba la Norma Sanitaria para la aplicación del Sistema HACCP en la fabricación de alimentos y bebidas.
 - i. Resolución Ministerial N° 461-2007/MINSA, que aprueba la Guía Técnica para el Análisis Microbiológico de Superficies en contacto con Alimentos y Bebidas.
 - j. Resolución Ministerial N° 591-2008/MINSA que aprueba la Norma Sanitaria que establece los criterios microbiológicos de calidad sanitaria e inocuidad para los alimentos y bebidas de consumo humano.
 - k. Resolución Ministerial N° 363-2005/MINSA que aprueba la Norma Sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines.
- Ley N° 29196 - Ley de Promoción de la Producción Orgánica o Ecológica.
Está dirigida a promover los sistemas de producción y manejo de productos orgánicos y a regularlos estableciendo las condiciones mínimos que permitan su clara identificación, estableciendo las prácticas a las que deberán someterse las materias primas, productos intermedios, productos terminados y subproductos en estado natural, semi-procesados o procesados obtenidos con respeto al equilibrio de los ecosistemas y cumpliendo con los criterios de la sustentabilidad llevando a cabo su regulación y fomento en el marco de la justicia social y obligaciones gubernamentales que establece la Constitución.

2.2 Análisis del Micro entorno

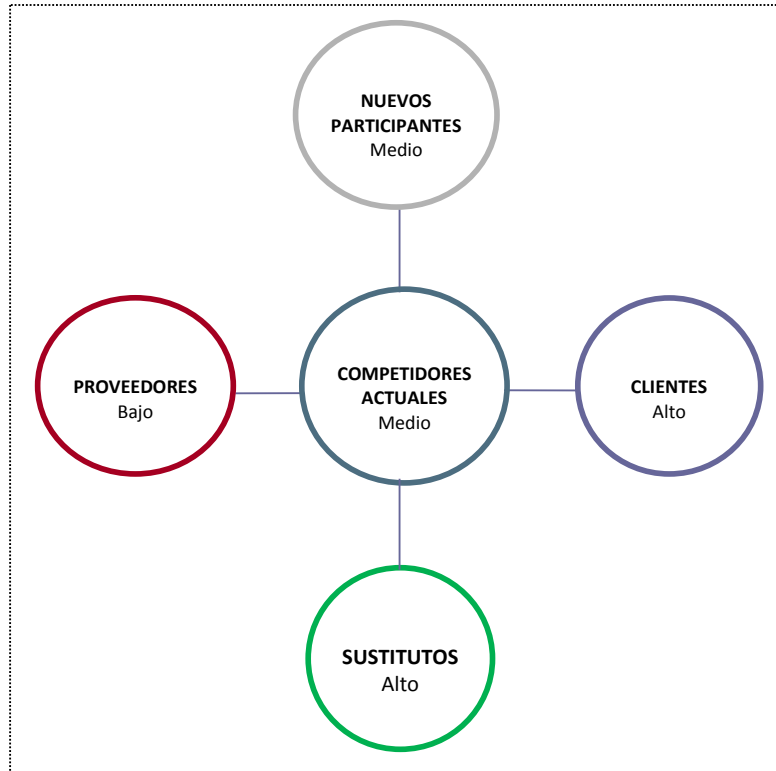


Figura 24. Las 5 fuerzas competitivas de Porter.

2.2.1 Competidores actuales: Nivel de competitividad medio.

- **La Casa del Alfajor – Nivel de competitividad alto**

Ofrece una variedad de alfajores hechos a base de harina de trigo, harina de arroz, de maicena; asimismo, con sabor a chocolate, miel de frutas, manjar con almendras, crema pastelera y puré de manzana; elaboradas en diferentes presentaciones y diseños. Tiene múltiples puntos de venta en 13 distritos de la capital, Trujillo y Chiclayo y cuenta con servicio de Delivery a través de terceros (Domicilios.com).



Figura 25. La Casa del Alfajor.

- **La Confitería – Nivel de competitividad bajo**

Ofrece alfajor tradicional, está más diversificado en postres y bocaditos.

Cuentan con 2 puntos de venta (San Isidro y Surco).

Servicio de entrega a domicilio y mayormente se prepara a pedido.



Figura 26. La Confitería.

- **Tinkay – Nivel de competitividad bajo**

Venta de alfajores, principalmente de harina de trigo y manjar blanco y los hay bañados con un dulce blanco caramelizado.

Puntos de venta en tiendas de conveniencia y markets en Lima Metropolitana.

Participación del programa Qali Warma.



Figura 27. Alfajores TINKAY.

- **Havanna – Nivel de competitividad bajo**

Los lugares de venta en locales de Havanna Café, algunas tiendas de conveniencia (depende de la zona) y markets Repsol.



Figura 28. Alfajores HAVANNA.

En estos negocios se determinó la competitividad media, considerando que a pesar de que su producto es muy parecido que el nuestro, tenemos varios diferenciadores como por los ingredientes que usamos, así como los puntos de distribución que tenemos planificado alcanzar, y el enfoque de una alternativa de alimento saludable al que apuntamos.

2.2.2 Fuerza negociadora de los clientes: Alto.

Nuestros clientes son del nivel B2C, quienes tienen un alto poder de negociación frente a nosotros, ya que disponen de muchas alternativas de elección en el mercado, en su mayoría son las panaderías y/o pastelerías, supermercados, entre otros, los cuales son puntos de fácil acceso para la adquisición y/o consumo de alfajores.

2.2.3 Fuerza negociadora de los proveedores: Bajo

La empresa Nutrition Fruit SAC se dedicará a la producción de alfajores de trigo y quinua con relleno de manjar de mango, para lo que considera la compra de los siguientes insumos: harina de trigo, fécula de maíz, harina de quinua, mantequilla, sal, leche evaporada, azúcar rubia, pulpa de mango, chocolate orgánico. Estos productos en su mayoría son de consumo masivo, por lo que se cuenta con muchos proveedores en el mercado, como pueden ser Makro, Mercado de Productores de Santa Anita, Minka, entre otros. Se estima que la variación en los precios es mínima y fácil de sustituir. Asimismo, es importante mencionar que la empresa tiene una alianza con un proveedor de mango, lo que permitirá asegurar la calidad y disponibilidad de la fruta durante todo el año. Respecto a la amenaza de integración hacia adelante de los proveedores de Nutrition Fruit, es poco probable ya que se trata de procesos diferentes y sus actividades primarias (comercialización al por

mayor y menor) no se relacionan con nuestro proyecto. Por lo tanto, se concluye que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

2.2.4 Amenaza de productos sustitutos: Alto

Nutrition Fruit enfoca sus productos a hombres y mujeres de 17+ años de edad del NSE A y B. Nuestra propuesta es ofrecer un dulce nutritivo para cualquier ocasión y momento del día. Por lo tanto, reconocemos que existe en el mercado una gama de alternativas o sustitutos que pueden ser nutritivas o no para nuestro público objetivo. Sin embargo, un aspecto a nuestro favor es que hay una tendencia de vida saludable, lo que influye en los consumidores al momento de decidir la compra y los inclina hacia productos sanos o menos dañinos. Entre los sustitutos que hay en el mercado pueden ser los siguientes:

- Galletas integrales de diferentes marcas: Intergrackers (Victoria), Fitness (Nestle), Hony Bran (Nabisco), Quaquer, etc.
- Productos integrales CAPULI
- Yogurt en vasito, botellita, con cereal, etc. (Gloria, Laive)
- Barras de cereales de diferentes marcas: Nature Valley, Quaker,
- Entre otros.

La amenaza de productos sustitos es alta frente a nuestro producto.

2.2.5 Competidores potenciales barreras de entrada: Medio

No existen altas barreras de entrada por lo que es relativamente accesible el ingreso de nuevos competidores, pudiendo ser los que ya producen o elaboran productos sustitutos en el mercado. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, la alianza estratégica con el proveedor del mango (agricultor) nos permite tener una ventaja importante frente a nuevos competidores. Asimismo, en el tiempo, sí es posible crear barreras de entrada para nuestro negocio mediante una economía de escala que por ende nos obligaría a desarrollar procesos automatizados y grandes producciones.

Capítulo III: Plan estratégico

3.1 Visión y misión de la empresa

Misión.

Producir y distribuir alimentos nutritivos de excelente calidad a precios justos para poder colocarnos entre las mejores opciones del mercado, apoyados en la tecnología y promoviendo buenos hábitos alimenticios para nuestros clientes y a la cultura saludable del país. Asimismo, capacitando y cuidando de nuestros colaboradores y aliados quienes impulsarán el desarrollo sostenible y maximizarán el valor de la empresa.

Visión.

Ser una empresa líder en la producción y comercialización de alimentos nutritivos en los mercados que participemos y con los máximos estándares de calidad siendo ejemplo de responsabilidad social, ética y a la vez rentable.

3.2 Análisis FODA

Tabla 6. *Matriz FODA.*

	<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
	* Estabilidad política y promoción de inversión.	* Crecimiento de la economía menor a lo esperado.
	* Mayor importancia por el consumo de productos nutritivos y saludables.	* Competencia desleal de productos sin marca ni registro sanitario.
	* Alto consumo en alimentación fuera del hogar en NSE A y B.	* Estacionalidad de cosecha de cereales andinos y frutas de la costa.
		* Aumento de los precios de venta en harina de cereales andinos.
<u>FORTALEZAS</u>	<u>FO(Maxi- Max)</u>	<u>FA(Maxi- Max)</u>
* Elaborar un producto natural, saludable, de calidad y nutritivo.	* Definir controles de calidad en el la etapa de almacenamiento y producción para garantizar productos naturales, saludables y de buena calidad.	* Obtener la certificación Haccp para diferenciarse de la competencia y productos sustitutos.
* Recetas originales.		
* Empaque del producto con diseño diferenciado, el cual incluye tabla nutricional visado por DIGESA.	* Diseñar 1 ó 2 empaques de alfajores de acuerdo al rango de edades del mercado objetivo para que el producto le sea atractivo visualmente y satisfaga su necesidad.	* Construir vínculos de confraternidad con los proveedores de harina de granos andinos.
* Utilización de insumos peruanos (cereales andinos).	* Impulsar las degustaciones del producto durante la fase de introducción.	* Reforzar el valor de la marca en los proveedores
<u>DEBILIDADES</u>	<u>DO(Maxi- Max)</u>	<u>DA(Maxi- Max)</u>
* Marca no conocida	* Resaltar información nutricional del producto en sus empaques comerciales, generando expectativa en los potenciales compradores.	* Informar a los consumidores la ventaja competitiva y/o el valor agregado del producto.
* Nivel de precios superior al promedio de productos sustitutos.	* Asignar presupuesto en la creación de la imagen corporativa: logotipo, marca y empaque final para que el producto sobresalga entre las marcas de la competencia.	* Elaborar un plan de optimización de costos operativos.
* Falta de experiencia en el mercado.	* Implementar estrategias de promoción y publicidad dirigida en al segmentos objetivos.	* Realizar la implementación de un sistema para un efectivo control de la cadena de suministros.

Nota: Elaboración propia.

3.3 Objetivos

Objetivos financieros.

- Alcanzar la recuperación de la inversión en un plazo no mayor a 5 años.
- Aumento de las ventas 2% anual.
- Llegar a obtener una tasa anual de retorno sobre el capital para los próximos 5 años, mayor a 20%.

Objetivos estratégicos.

- Desarrollar nuevos mercados nacionales como Arequipa Trujillo.
- Diversificar la línea con productos acordes con la demanda del mercado.
- Realizar alianzas con principales proveedores.
- Alcanzar una participación inicial de mercado de Alfajores entre 4% y 8% el primer año, con un crecimiento anualmente entre 3% y 5% en el horizonte del proyecto.
- Tomar posición como marca en el mercado peruano como un alfajor de saludable y nutritivo, hecha a con ingredientes 100% peruanos: cereales andinos (quinua, trigo) y frutas como mango y cacao.
- Conservar un buen nivel de la calidad nutricional y saludable de los productos en un largo del horizonte del proyecto.
- Implementar estrategias (marketing- economía circular) y facilidades de trabajo con los clientes que distribuyen, las mismos que servirán aporten vínculos de reciproco beneficio.
- Promover un buen clima laboral donde se logre la correlación del personal.
- Implementar el I+D+i: Incluir progresivamente nuevas variedades de alfajores y otros productos con diferentes propiedades que se ajusten al paladar peruano y, a largo plazo diversificar con otras líneas de productos.

Capítulo IV: Estudio del mercado

4.1 Investigación de mercado

En esta parte del capítulo buscamos conocer las características, gustos y preferencias de nuestro mercado objetivo, es decir hombres y mujeres que estudian y trabajan entre los 17+ años de edad, de hogares socio económico A y B de los distritos de Los Olivos, Miraflores, San Borja, Surco, San Isidro y La Molina) de Lima Metropolitana. Asimismo, estimar el mercado objetivo y determinar precios más convenientes a nuestro producto por ende la proyección de ventas.

4.1.1 Criterios de segmentación.

Para la investigación de mercado de este proyecto los criterios de segmentación son: el ámbito geográfico, ámbito demográfico, nivel socioeconómico.

Consideramos importante conocer las características en cuanto al estilo de vida se refiere a nuestro público, por ello consideramos los siguientes:

Los sofisticados (Según clasificación de Arellano Marketing)

Segmento mixto, con un nivel de ingresos más altos que el promedio. Son muy modernos, educados, liberales, cosmopolitas y valoran mucho la imagen personal. Son innovadores en el consumo y cazadores de tendencias. Le importa mucho su estatus, siguen la moda y son asiduos consumidores de productos "light". En su mayoría son más jóvenes que el promedio de la población.

Las Modernas

Mujeres que trabajan o estudian y que buscan su realización personal también como madres. Se maquillan, se arreglan y buscan el reconocimiento de la sociedad. Son modernas, reniegan del machismo y les encanta salir de compras, donde gustan de comprar productos de marca y, en general, de aquellos que les faciliten las tareas del hogar. Están en todos los NSE.

Geográfico

Los distritos de: Miraflores, La Molina, San Borja, Santiago de Surco y Los Olivos.

Comprador:

Hombres y Mujeres de 17 a 45 años de edad del nivel socioeconómico A y B

4.1.2 Marco muestral.

El marco muestral se ha calculado en base a los hombres y mujeres que estudien y/o trabajen, de edades comprendidas entre 17 años a más, pertenecientes al NSE A y B, de los distritos de La Molina, Los Olivos, Miraflores, San Borja, Santiago de Surco y San Isidro. Se asumirá un nivel de confianza de 95% (Z), con un margen de error de +/- 5% (e).

Fórmula: Población infinita.

A continuación, se aplicará la fórmula para calcular el tamaño de muestra para una población infinita, según como se indica:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2} \Rightarrow n = \frac{(1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(0.05)^2} \Rightarrow n = 385$$

Siendo:

- Z: 1.96 (Cifra obtenida de un nivel de confianza de 95%)
- e: +/- 5% (Nivel de error permitido)
- p: 50% (Probabilidad de éxito o aceptación del proyecto)
- q: 50% (Probabilidad de rechazo o fracaso del proyecto)

Cálculo del marco muestral

Tabla 7.

Cálculo de Marco Muestral.

Distrito	Población año 0	Segmento 17+ años	NSE A (%)	NSE B (%)	NSE AB (%)	Total año 0	%Cuota	Encuestas
La Molina	179,679	82.28%	34.60%	45.20%	79.80%	117,974	19%	74.07
Los Olivos	388,599	75.51%	1.90%	23.10%	25.00%	73,358	12%	46
Miraflores	85,764	90.04%	34.60%	45.20%	79.80%	61,622	10%	39
San Borja	117,165	86.67%	34.60%	45.20%	79.80%	81,032	13%	51
Santiago de Surco	360,351	83.02%	34.60%	45.20%	79.80%	238,746	39%	150
San Isidro	56,744	89.47%	34.60%	45.20%	79.80%	40,512	7%	25
TOTAL	1,188,302					613,244	100%	385

Nota: Estudio del MINSA – Estadísticas poblacionales por departamento y distrito (Proyección 2016) y APEIM – Distribución de niveles socio económicos por zona (Proyección 2016). Elaboración propia.

De acuerdo con el cálculo del marco muestral realizado según los segmentos a los cuales nos dirigimos, el número de encuestas que debemos realizar para que la muestra tomada sea representativa de la población o universo en estudio; será un total de 385 encuestas; se deberán encuestar a 74 personas

del distrito de La Molina, 46 personas del distrito de Los Olivos, 39 personas del distrito de Miraflores, 51 personas del distrito de San Borja, 150 personas del distrito de Santiago de Surco y 25 personas del distrito de San Isidro.

4.1.3 Entrevistas a profundidad.

Primera entrevista

Objetivo: Validar el concepto de nuestro producto, sus beneficios y propiedades de los insumos planteados, así como aspectos fisiológicos de los consumidores.

Perfil:

Nombre: José Luis Pérez-Albela

Profesión: Médico Nutricionista

Experiencia: 65 años

Fecha de entrevista: 05 de abril de 2018

Es médico-escritor, empresario, ex atleta y conferencista sobre medicina alternativa destacando las propiedades del magnesio en su consumo diario. Con nuestro entrevistado se conversaron los aportes de nuestro producto (alfajor de quinua y trigo con manjar de mango).



Figura 29. Foto Dr. Pérez-Albela.

-¿Cuál es el mejor nutriente para que un niño y universitario estén bien alimentados?

Es un error creer que el desayuno es lo más importante. Es una verdad a medias, porque el niño desayuna a las seis de la mañana medio cansado, con

sueño y sin hambre. Lo que nutre es asimilar, digerir. Lo importante es que lleve una lonchera nutritiva. Loncheras escolares, más que desayunos escolares. Después el universitario por cuestión de tiempo come cualquier cosa en la calle.

-Pero es consciente que necesita una base importante...

Si no tiene hambre el escolar no se le debe exigir. Debe pasar quince horas de la cena al desayuno. Yo le puse doce como tope. El niño cena a las nueve de la noche y quieren hacerlo desayunar a las seis de la mañana. Eso es una aberración.

-Entonces, cómo debe ser...

Si se levanta a las seis de la mañana, a las tres o cuatro de la tarde debe estar almorzando. Es decir. Hay que hacer una lonchera nutritiva para llevar al colegio.

-¿Qué tiene que tener la lonchera nutritiva?

Fruta, minerales, carbohidratos complejos. Es por ejemplo, si yo uso algo plástico se quema demasiado rápido, en cambio, el natural se quema despacito. Lo natural y alimenticio tiene que tener cereales, integrales.

-Los niños necesitan dulces...

Necesitan dulces porque queman muy rápido, están activos todo el tiempo, en cambio el adulto no puede consumir mucho dulce. Debe ser medido. Hay gente que le gusta comer en invierno más alfajores que en verano y otras por lo general, en otoño o primavera. Eso es relativo.

-¿Qué tal le parece un alfajor relleno de manjar de mango, quinua y trigo?

Muy bueno y de gran poder nutritivo. Con el trigo tenemos carbohidratos, energía para el cerebro igual tiene el mango que tiene beta-caroteno que es el precursor de la vitamina "A" que te permite evitar la ceguera nocturna. El mango es un dulce natural agradable, contiene beta-caroteno y proteína "A" para combatir la ceguera nocturna.

-Y ¿qué tal la quinua?

La quinua es el elemento más perfecto del planeta. Alemania es el primer productor de quinua del mundo, su vedette es ese elemento que tiene todo nutritivo. Tiene mucho calcio. A su producto alfajores de quinua, trigo y manjar de mango deben agregarle azúcar panela que se exporta en Francia e Italia. Es en el argot popular la 'Chancaca'. Eso le dará al niño o quien compre su

producto energía. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la panela se humedece.

-Y con el trigo

El germen del trigo será vital porque tiene proteína y vitamina “B”, lo secas al horno y lo refuerzas con la azúcar integral panela que contiene minerales, es decir, sale un producto muy nutritivo en el mercado.

-Y si le agregamos chocolate, cacao...?

Sería espectacular porque el cacao tiene la mayor fuerza de magnesio. Cuando todo está balanceado, todo es perfecto. Hay que tener cuidado y en cuenta que cuando el calcio aumenta y es mayor que el magnesio provoca el infarto.

Conclusión:

- Llegamos a la conclusión que nuestro producto será ideal no solo para la lonchera de los niños en edad escolar, sino también para los adolescentes y personas mayores que les gusta alimentarse de manera nutritiva.
- El alfajor por naturaleza es el deleite de niños, jóvenes y adultos. Más aún, con los ingredientes nutritivos como la quinua, trigo y el mango. Según Pérez Albela, este alimento incursionando en el mercado sería a un boom y nos sugiere agregarle azúcar panela, o la llamada popularmente ‘chancaca’. Además de cacao de chocolate que tiene mayor fuerza de magnesio.
- En el análisis de los condimentos, nuestro entrevistado asegura que el alfajor será 100% nutritivo porque con el trigo tenemos carbohidratos, energía para el cerebro. Igual tiene el mango que está compuesto por beta-caroteno, el precursor de la vitamina “A” que te permite evitar la ceguera nocturna.
- En cuanto al tema de estacionalidad, Pérez-Albela tiene un concepto de las cosas y los momentos que tiene la gente para consumir alfajores. Hay gente que le gusta comer en invierno más alfajores que en verano y otras por lo general, en otoño o primavera. Eso es relativo.

Segunda entrevista

Objetivo: Conocer la producción y disponibilidad de uno de nuestros insumos que es el mango.

Perfil:

Nombre: Víctor Hugo Díaz

Profesión: Especialista en la Producción de Mangos

Experiencia: 25 años en el mercado

Fecha de entrevista: 12 de abril de 2018

Es agricultor y empresario de exportación y comercialización de mangos.



Figura 30. Foto Víctor Hugo Díaz.

Según los informes, "Kent" fue un cruce entre "Brooks" y "Haden", que un análisis de pedigrí de 2005 apoyó. El árbol dio su primer fruto en 1938. Fue seleccionado, nombrado y descrito en 1945. "Kent" rápidamente se hizo popular en Florida por su excelente sabor y falta de fibra. 'Kent' se cultiva en una escala comercial limitada fuera de los Estados Unidos, particularmente en América Latina. 'Kent' es padre de varios otros mangos de Florida, incluidos 'Young' y posiblemente 'Gold Nugget' y 'Yakarta'. La planta de mango es un arbusto y está sembrado a distanciamientos de 4x5 metros con densidad de 300 a 400 plantas por hectáreas. Hay parcelas de 2 hasta 20 hectáreas.

-¿Qué tipo de mango se produce en la zona y cuál es el más agradable?

La variedad es Kent para exportación.

-¿Cómo se da la producción de la pulpa de mango?

Se retira la semilla y la cáscara, se aprovecha el 70 por ciento.

-¿En qué consiste el proceso y utilización de su pulpa?

A nivel industrial se utiliza maquinaria, la pulpa la pasteurizan y la congelan a 20 grados centígrados.

-¿Cómo es el nivel de estacionalidad?

En Motupe los meses que se produce más fuerte son Enero a Marzo. De Noviembre a Febrero en Piura.

-¿Qué cantidad de manjar puede elaborarse en una unidad de mango?

El mito que inculpa al mango como una fruta que contribuye al aumento de peso está lejos de la realidad, el aporte calórico del mango por cada 100 g de pulpa es de apenas 62 calorías en su variedad "mango de bocado". Existen varios productos industrializados que presentan la misma cantidad de calorías en raciones más pequeñas.

-¿Qué tal es la tasa de crecimiento de la producción de mango en nuestro país?

Va en aumento, consumo interno y externo. Consumo fresco y procesado.

- ¿Cuánto de personal se necesita para la producción de mango?

El manejo del cultivo requiere de 0.25 jornales por día. Un jornal vale 40 soles.

-El margen de producción es elevado...

El kilo para exportación es de 0.35 dólares y para industria 0.12 dólares en campo. Los gastos son 30 por ciento. El requerimiento por hectárea es de 60 kg por planta. Para la exportación va el 90 por ciento, el resto para la industria.

Conclusión:

- En Motupe nuestro centro productor tiene su pico más alto en los meses de Enero a Marzo. De Noviembre a Febrero en Piura.
- La producción de la pulpa de mango se da cuando se retira la semilla y la cáscara, se aprovecha el 70 por ciento. Y a nivel industrial, se utiliza maquinaria porque la pulpa se pasteuriza y congela a 20 grados centígrados.
- Nuestro productor Víctor Hugo también nos deja claro que sería factible la elaboración del alfajor con manjar de mango porque es único en el mercado y también por lo nutritivo que es esta fruta que proporciona 62 calorías en su variedad de mango bocado, siendo el aporte nutritivo el siguiente:

Tabla 8.

Aporte nutricional del mango.

Energía	62 calorías
Proteínas	0,60 g
Grasas	0,10 g
Carbohidratos	16.60 g
Fibra dietética	2,00 g
Calcio	12 mg
Fósforo	13 mg
Hierro	0,5 mg
Vitamina A	300 E.R
Betacarotenos	1800 eqv. total
Vitamina C	70mg

Nota: Adaptado de Tabla de Composición de Alimentos para uso práctico, INN 1999.

Tercera entrevista

Objetivo: Conocer la elaboración, proceso y rentabilidad de los alfajores.

Perfil:

Nombre: Jenny Esperanza Herrera Gonzáles

Profesión: Chef

Experiencia: 15 años en el mercado

Fecha de entrevista: 10 de abril de 2018

Chef profesional desde hace quince años, egresada de D'Galia-Lima.

Especialidad en Alfajores. Actualmente trabaja en el Casino Atlantic City de

Miraflores-Lima y prepara alfajores para la venta en forma casera.



Figura 31. Foto Jenny Herrera.

-¿Cómo se da tu primera experiencia con la elaboración de alfajores?

Al comienzo fue un poco tedioso porque quería llegar a una textura suave y tuve que estar bajándole las cantidades para llegar a una masa deseada.

-¿Qué es lo más raro que has hecho en la preparación de un alfajor sobre todo en cuanto a los ingredientes?

En cambios de harina por ejemplo. Harina de lúcumá por Harina pastelera. El manjar blanco por el manjar de frutos secos.

-¿Cuéntame alguna experiencia en cuanto a su elaboración?

Mucho depende del calor, del ambiente y calor en las manos de quien lo prepara si no se arruina la mezcla porque le incorporas más harina y ya distorsiona la preparación.

-¿Cuánto es el tiempo que se emplea y el costo sobre todo en 100 alfajores comunes?

El costo es de para 100 alfajores personales sería 30 soles.

-¿Cómo se da el proceso y cuánto demora en cuanto al horneado?

El proceso es muy fácil. Todo se hace a mano y en la mesa. Primero los ingredientes secos y al final, la mantequilla y amasar muy suavemente con las yemas de los dedos donde rápidamente se unirá y se procederá en ponerlo en una bolsa o fill para cubrirlo y llevarlo a la refrigeradora para repose por una hora. Luego se procede a estirar la masa y hacer círculos ya sea para alfajores personales o alfajores para bocaditos que son más pequeños donde se pone en una bandeja, casi separados y lo llevamos al horno, hasta hornear 140 grados por 30 minutos. Dejamos enfriar y lo pasamos a un recipiente donde conserve los alfajores o si lo desea lo rellenaremos y agregamos azúcar en polvo.

-Es fácil conseguir los ingredientes de un alfajor en el Perú...

Sí es fácil pero mayormente en mercados.

-Te animarías a probar y elaborar un alfajor nutritivo a base de quinua, trigo y manjar de mango...

Claro, sería super-energético para ellos y fuera de lo común.

-La utilización de moldes es importante para darle forma a la masa...

Sí es mejor que sean redondos porque así requiere de otro molde. Por ejemplo con punta que requiere mayor cuidado.

-¿Qué te parecen los alfajores elaborados en el Perú y que diferencias encuentras con los alfajores extranjeros?

Acá hay más variedad porque son de harina, los crocantes. De maíz es el más suave. Hay de chocolate, miel, de colores con más opciones al paladar.

-¿Cómo se elaboran los alfajores en nuestro país?

Normalmente en máquinas amasadoras por la gran cantidad que deben realizar como se dice o manualmente.

-¿Cuánto crees que podría ser el promedio de venta mensual y anual de los alfajores?

Bueno, dependiendo del tipo de negocio que impulses. Por ejemplo en mi actual trabajo al mes se venden 200 alfajores diarios.

-¿Se podría decir que son rentables los alfajores en el Perú?

Por supuesto. El niño, adolescente y universitario gusta de los alfajores en el país, porque también, todo lo que sea comida en el Perú es bien recibido. Para nosotros es un negocio rentable porque es fácil de hacer, costos bajos y ventas importantes porque el peruano ya le empezó a gustar los alfajores.

-¿Qué te parecen los precios del mercado para un buen alfajor en nuestro país?

Los precios son asequibles porque hay de los alfajores industriales y de alfajores de casa que permanecen los ingredientes de calidad y los que ya están posicionados.

-Y que tal en cuanto a la estacionalidad. Cuando crees que más se consume.

Los que más se consume son los tradicionales de harina o maíz y se consumen cualquier época del año, en invierno es fuerte la demanda, siendo las más importantes para festividades.

Conclusión:

- Nuestra entrevistada Jenny Esperanza Herrera González, nos asegura la rentabilidad de la venta de alfajores en nuestro país. Incluso nos dice que en su negocio venden 200 alfajores diarios. No son difíciles de hacer, con costos bajos y ventas importantes.
- Nos sugiere que sean redondos para no requerir de otro molde.
- Ella sostiene que el costo de alfajores es para 100 personales por 30 soles.
- Por último nos dice que los alfajores que más se consumen en nuestro medio son los tradicionales de harina o maíz y se consumen cualquier época del año, aún más en invierno, siendo una importante opción para regalo en las festividades.

4.1.4 Focus Group.

En el cuarto paso de la etapa de investigación de mercado, recogimos información primaria brindada por los clientes potenciales que participaron, esto servirá para conocer el perfil, validar y evaluar el lanzamiento de nuestro producto, un alfajor de trigo y quinua con relleno de manjar de mango.

Se realizaron tres Focus Group, dos de ellos con los consumidores y usuarios de nuestro producto, que son los papás y mamás con hijos de 3 a 17 años y el otro Focus Group con hombres y mujeres que estudian y trabajan de 17 años a más.

Focus Group 1.

Esta primera reunión se desarrolló en casa de uno de los integrantes del proyecto, donde se agrupó a seis adultos entre 30 y 45 años de edad, y tres niñas entre 6 y 9 años de edad, que viven en el distrito de La Molina, quienes pertenecen al NSE B. El moderador fue un compañero del grupo, asimismo se hizo la prueba de degustación de nuestro producto y un prototipo de presentación con impresión del logo y eslogan. Se registró la información con videos, fotos y anotaciones.

Tabla 9.

Ficha Técnica estudio cualitativo del Focus Group 1.

Datos	Focus Group 1
Fecha	Jueves, 12 de abril de 2018
Participantes	Padres de familia y sus hijos en edad escolar
No. De Participantes	9
Residencia de los participantes	La Molina
Niveles Socio Económico	B
Duración	33 minutos
Objetivos	Conocer el perfil del cliente y/o consumidor de alfajores.
	Reconocer las características más valoradas y hábitos de compra.
	Validar y tasar la aceptación de nuestro producto.

Nota: Elaboración propia.

Personas que participaron en el Focus Group 1:

1. Cecilia Beltran
2. Marx Matias Cucho
3. Jackeline Urtecho
4. Betty Yallico Calmett

5. Julia Córdova
6. Miriam Cama
7. Dasha (niña)
8. Margaret (niña)
9. Narella (niña)



Figura 32. Foto1 del focus group1.



Figura 33. Foto2 del focus group 1.

Conclusiones:

Según la información recogida del Focus Group 01, se concluye lo siguiente:

Perfil del cliente:

- Los consumidores conocen los beneficios de la quinua, y lo suelen consumir semanalmente en diferentes preparaciones.
- A los consumidores les gusta el alfajor y generalmente adquieren el alfajor tradicional.
- Los consumidores prefieren comprar en una pastelería o panadería.

- Las marcas que conocen de alfajor es “La Casa del Alfajor” y solo una persona escuchó del alfajor “Havanna”.
- Su hábito de consumo es durante todo el año pero esporádicamente.

Validación del producto:

- La primera idea antes de probar el alfajor fue “nutritivo”.
- A todos los adultos y niños les agradó el sabor, tamaño y forma del alfajor, destacando el hecho de no ser empalagoso así como el toque de chocolate que lleva encima haciéndolo diferenciarse del alfajor tradicional.
- Los adultos manifestaron que sí podrían enviar el alfajor en la lonchera de sus hijos hasta una vez en la semana por contener propiedades nutritivas, si no lo envían más veces es para dar variedad a las loncheras.
- A los niños les agradó la idea de llevar alfajor en su lonchera, además de que una de ellas ya le habían enviado alguna vez.
- En cuanto al tamaño del alfajor, unos estaban de acuerdo según a lo que se les ofreció mientras que otros mencionaron en tamaño de 10 gr. porque sus hijos eran pequeños por lo que comían menos.
- Los presentes sugirieron una presentación de 6 alfajores en tamaño de 30 gr. y de 10 a 15 alfajores en tamaño de 10 gr.
- Respecto al logo, a la mayoría les gustó y solo una persona indicó que le era difícil recordarlo.
- Finalmente, con un precio sugerido de S/ 3.00, opinaron que tal como se les mostró el producto pagarían menos, sin embargo mejorando el empaque y colocando su valor nutricional sería posible pagar el precio sugerido o hasta más.

Focus Group 2.

Se ejecutó en casa de un familiar de uno de los compañeros del grupo, se concentró a madres con hijos entre 3 a 17 años de edad, que viven en el distrito de Independencia y San Martín de Porres y sus hogares corresponden al NSE C. Se realizó degustación de nuestro alfajor. El moderador fue uno de los participantes del grupo y se registró la información con videos y fotos.

Tabla 10.

Ficha Técnica del Focus Group 2.

Datos	Focus Group 2
Fecha	Viernes, 13 de abril de 2018
Participantes	Mujeres con hijos en edad escolar
No. De Participantes	12
Residencia de los participantes	Independencia y San Martín de Porres
Niveles Socio Económico	C
Duración	20 minutos
Objetivos	Conocer el perfil del cliente y/o consumidor de alfajores. Reconocer las características más valoradas y hábitos de compra. Validar y determinar la aceptación de nuestro producto.

Nota: Elaboración propia.

Personas que participaron en el Focus Group 2:

1. Marylin Córdova Saravia
2. Zaida Bendezú Retamoso
3. Sandy Orejón Pino
4. Carolina Franco
5. Kelly Ventemilla
6. Reisy Guillen Pino
7. Deysi Ceras
8. Alejandrina Rojas
9. Geanina Quispe
10. Luz Huacal
11. Karina (adolescente)
12. Claudia (niña)



Figura 34. Foto1 del focus group 2.



Figura 35. Foto2 del focus group 2.



Figura 36. Foto3 del focus group 2.

Conclusiones:

En base a los resultados del segundo Focus Group, se concluye lo siguiente:

Perfil del cliente:

- Conocen los beneficios de la quinua, y lo suelen consumir semanalmente en diferentes preparaciones.
- A los consumidores les gusta el alfajor y solo han probado el alfajor tradicional.
- Los consumidores prefieren comprar en la bodega o ambulatorio.
- Las marcas que conocen son las que se venden en las bodegas, más no conocen ninguna otra marca.
- Su hábito de consumo es de forma regular y durante todo el año.

Validación del producto:

- A todos los invitados les agradó el sabor, tamaño y forma del alfajor, destacando el hecho de no ser empalagoso y la consistencia que permitía saborearlo.
- Manifestaron que sí enviarían nuestro producto en la lonchera de sus hijos hasta una vez en la semana por contener propiedades nutritivas, si no lo envían más veces es por dar variedad a las loncheras.
- A las niñas les agradó la idea de llevar alfajor en su lonchera, además de que ya les habían enviado alguna vez.
- Los presentes sugirieron una presentación por unidad en tamaño de 30 gr. y de 10 a 15 alfajores en tamaño de 10 gr.
- Respecto al log y a la marca sugirieron un nombre simple y fácil.
- Finalmente, con un precio sugerido de S/ 3.00, todas opinaron que era “mucho” y estarían dispuestas a pagar entre 1 a 2 soles como máximo. Asimismo, el empaque no era de mucho interés.

Focus Group 3.

Se realizó en la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL) del distrito de La Molina, donde participaron 9 estudiantes entre 17 y 27 años de edad, sus hogares corresponden al NSE A y B. Se presentó y degustó nuestro producto. El moderador fue uno de los compañeros del grupo y la información fue registrada con videos, fotos y anotaciones.

Tabla 11.

Ficha Técnica – Focus Group 3.

Datos	Focus Group 3
Fecha	Víernes, 20 de abril de 2018
Participantes	Estudiantes universitarios entre 17 y 27 años de edad
No. De Participantes	9
Residencia de los participantes	La Molina
Niveles Socio Económico	A y B
Duración	20 minutos
Objetivos	Conocer el perfil del cliente y/o consumidor de alfajores.
	Reconocer las características más valoradas y hábitos de compra.
	Validar y evaluar la aceptación de nuestro producto.

Nota: Elaboración propia.

Personas que participaron en el Focus Group 3:

1. Alicia Álvarez
2. Yanderi Velásquez
3. Jackeline Palomino
4. Juan Carlos Echegaray
5. Felipe Mendoza
6. Paul Ronceros
7. Sara Lobaton
8. Carmela Vilchez
9. Rosa Cárdenas



Figura 37. Foto del focus group 3.

Conclusiones:

En base a los resultados en el Focus Group 3, se concluye lo siguiente:

Perfil del cliente:

- Los consumidores conocen los beneficios de la quinua, y lo consumen regularmente en diferentes preparaciones.

- A los consumidores les gusta el alfajor en variedades.
- Los consumidores prefieren comprar en una pastelería o panadería.
- Las marca más consumida es “La Casa del Alfajor”
- Su hábito de consumo del alfajor es de forma regular y durante todo el año.

Validación del producto:

- A todos los estudiantes les agradó el sabor, tamaño y forma del alfajor, destacando el hecho tener el punto de equilibrio del dulce, así como el sabor sobresaliente del mango.
- Los consumidores manifestaron que sí comprarían nuestro producto por lo menos una vez en la semana por contener propiedades nutritivas y por la buena calidad del producto.
- En cuanto al tamaño del alfajor, todos estaban de acuerdo según a lo que se les ofreció, pero que se podría elaborar en tamaño de 10 gr para distintas ocasiones.
- A la mayoría les gustó nuestro logo y marca, lo que resultó ser de fácil pronunciación para ellos.
- Finalmente, respecto al precio opinaron que tal como se les mostró el producto pagarían sólo S/ 3.00, sin embargo mejorando el empaque y colocando su valor nutricional estarían dispuestos a pagar hasta S/ 5.00.

Cambios.

Se ha decido cambiar de segmento, debido a que nuestro producto requiere de insumos con costos de producción que no nos permiten ofrecerlo a un precio de venta menor de S/ 3.00, el cual el NSE C no está dispuesto a pagar, sin embargo el NSE A y B tiene la disponibilidad a pagar, incluso por arriba del precio de S/ 3.00 a condición de mejorar el envase y/o empaque. Por lo mismo, que se ha decidido mejorar la envoltura y empaque del alfajor.

4.1.5 Encuestas.

Considerando que tenemos un producto como Alfajor, hemos realizado una encuesta, dirigida a hombres y mujeres entre en edad de 17+ años, del nivel socio económico A y B que vivan en los distritos de Los Olivos, Miraflores, San Borja, Santiago de Surco, San Isidro y La Molina. Detallamos a continuación las encuestas realizadas.

1. ¿Cuál es tu sexo?

Del 100% de los encuestados, el 52% son de sexo masculino y el 48% son de sexo femenino.

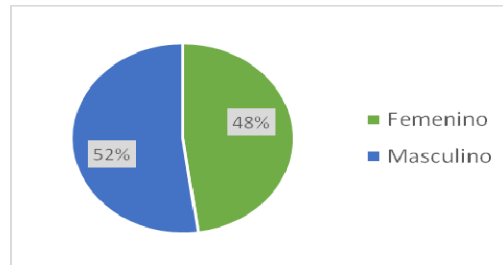


Figura 38. Pregunta 1

2. ¿Cuál es tu edad?

La mayoría de encuestados tienen edades entre 17 a 25 años los mismos que representan el 37% del total.

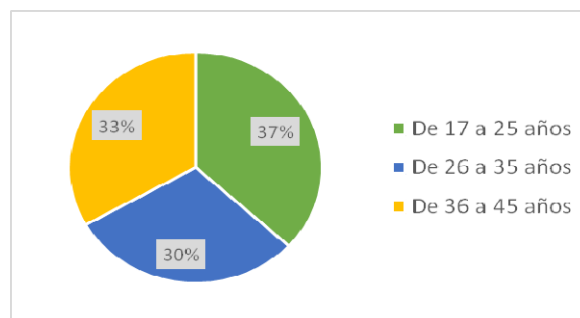


Figura 39. Pregunta 2.

3. ¿En qué distrito vive?

La mayor parte de los encuestados que representan el 41% del total, indica que vive en el distrito de Santiago de Surco.

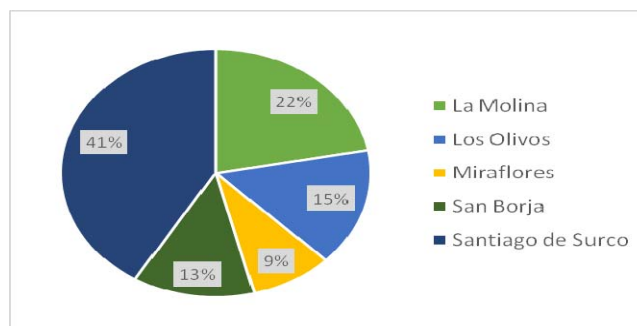


Figura 40. Pregunta 3.

4. ¿En qué rango se encuentran sus ingresos familiares?

El 65% de los encuestados sus ingresos están entre S/.4000 a S/.6000.

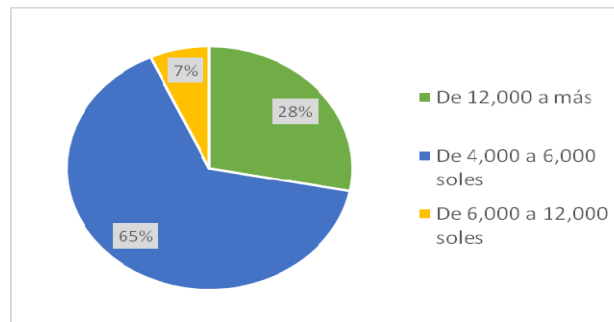


Figura 41. Pregunta 4.

5. ¿Consume alfajores?

La mayoría es representado por el 68% del total, quienes respondieron que sí.

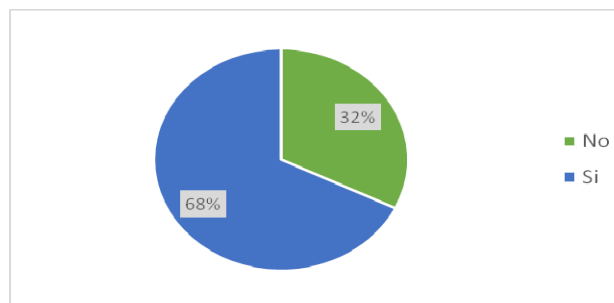


Figura 42. Pregunta 5.

6. ¿Con que frecuencia consume alfajores?

Se conoce que el 30% consume al mes entre 1-2 unidades. Según indica el grafico.

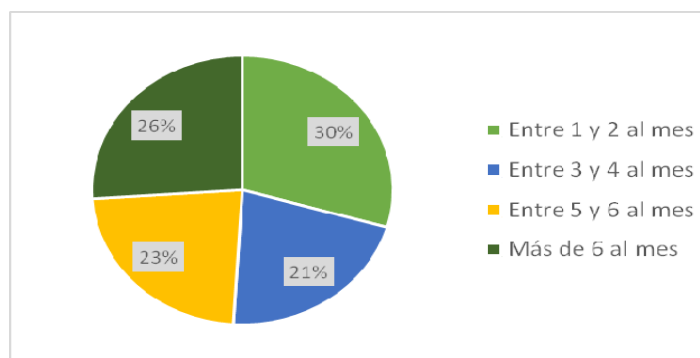


Figura 43. Pregunta 6.

7. ¿En qué ocasión consume alfajores?

El consumo de los alfajores en los encuestados lo realizan en cualquier momento del día, representado por 35% del total. Según el grafico

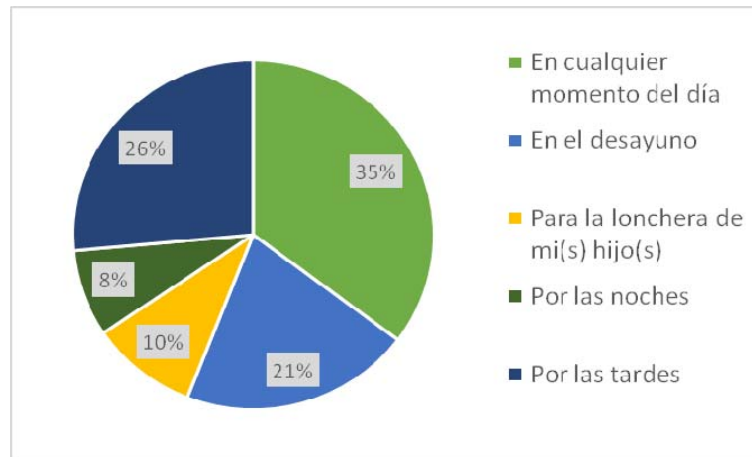


Figura 44. Pregunta 7.

8. ¿Dónde compra los alfajores?

El lugar preferido es la panadería y/o pastelería para comprar los alfajores por la mayoría de los encuestados es 48% del total. Según se aprecia en el gráfico.

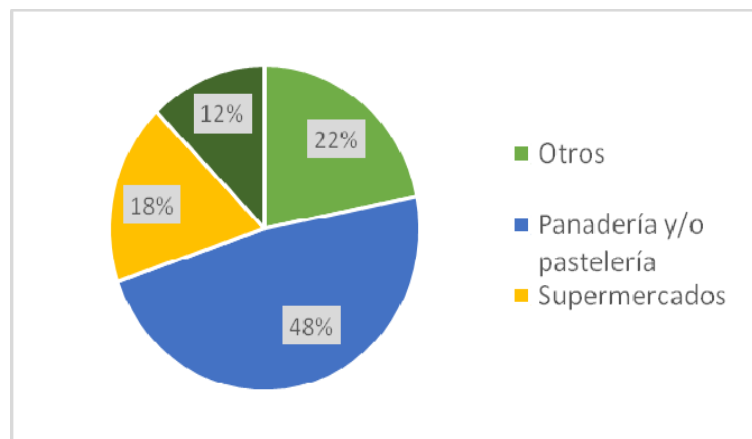


Figura 45. Pregunta 8.

9. ¿Qué marca de alfajores consume?

La marca que los encuestados prefieren para consumir es Havanna que representa el 46% del total. Según gráfico.

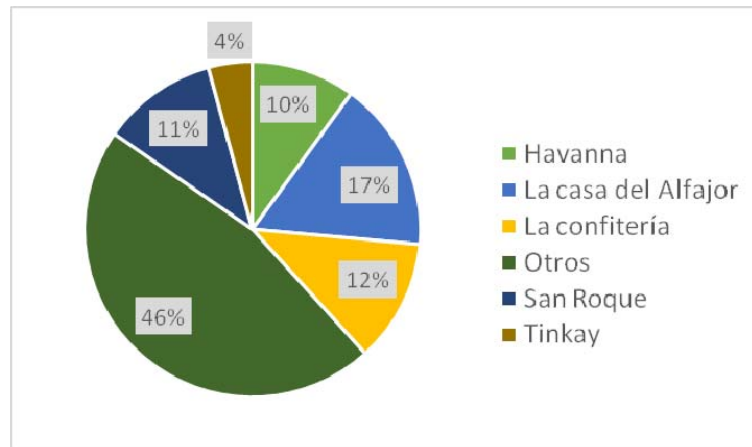


Figura 46. Pregunta 9.

10. De los alfajores que ha consumido ¿cuál es la característica que valora más?

Los ingredientes nutritivos, es el valor más importante por los encuestados que representan 38% del total. Según el grafico.

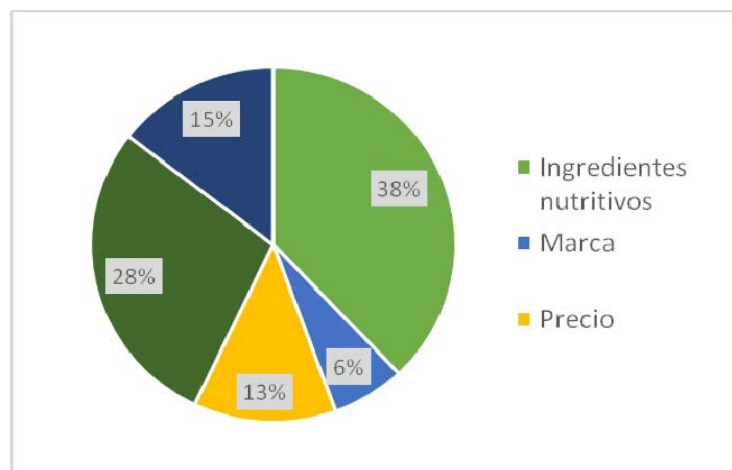


Figura 47. Pregunta 10.

11. ¿Estaría dispuesto a comprar nuestros alfajores?

Del 100% de los encuestados, el 93% está dispuesto a comprar nuestros alfajores.

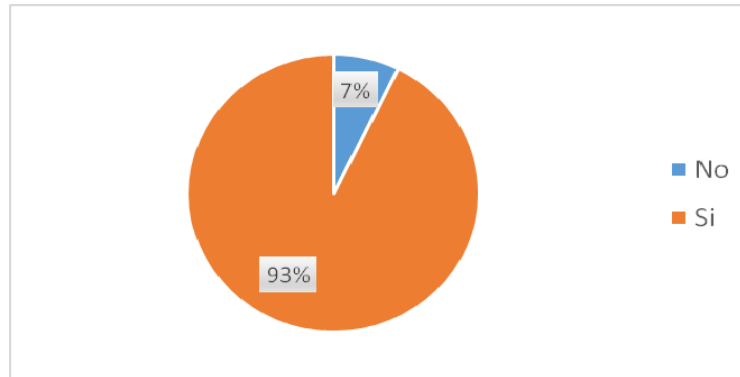


Figura 48. Pregunta 11.

12. ¿Qué presentación de nuestros alfajores estaría dispuesto a comprar?

El 53% de los encuestados compraría la presentación de 12 unidades, mientras que el 47% la presentación de 1 unidad.

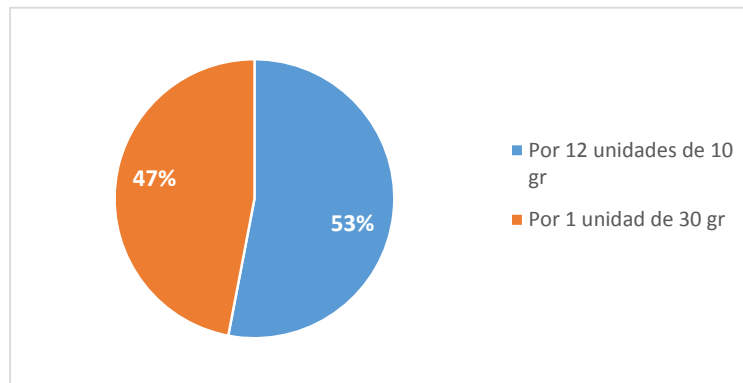


Figura 49. Pregunta 12.

13. ¿Con qué frecuencia consumiría nuestro alfajor de 1 unidad?

El 31% de los encuestados compraría entre 5 y 6 alfajores.

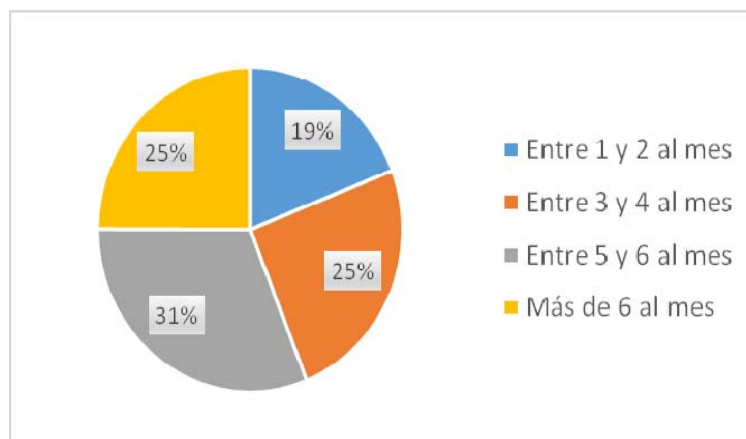


Figura 50. Pregunta 13.

14. ¿Con qué frecuencia consumiría nuestro alfajor caja x 12 unidades de 10gr?

La mayoría de los encuestados que es el 82% consumiría entre 1 y 3 cajas al mes.

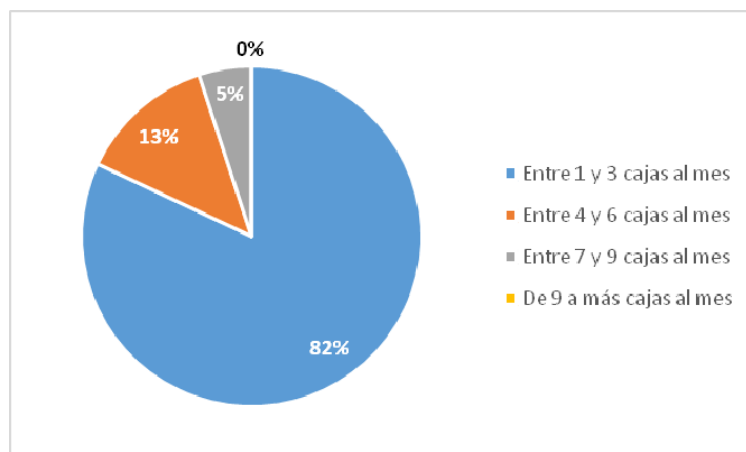


Figura 51. Pregunta 14.

15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un alfajor de 30 gr?

La mayoría está dispuesto a pagar es de S/4.00 el mismo que representa 36% del total. Según figura 49.

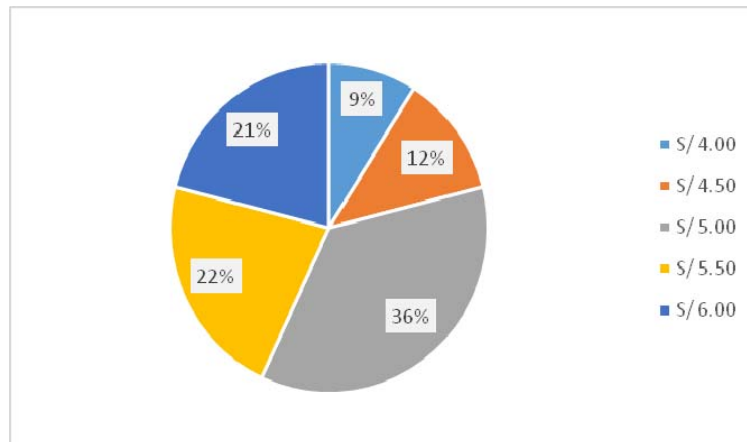


Figura 52. Pregunta 15.

16. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por la caja de 12 unidades de 10 gr?

El precio sugerido por nuestros encuestados por la caja de 12 alfajores de 10g es S/.14.00 que Representa el 51% del total. Según gráfico.

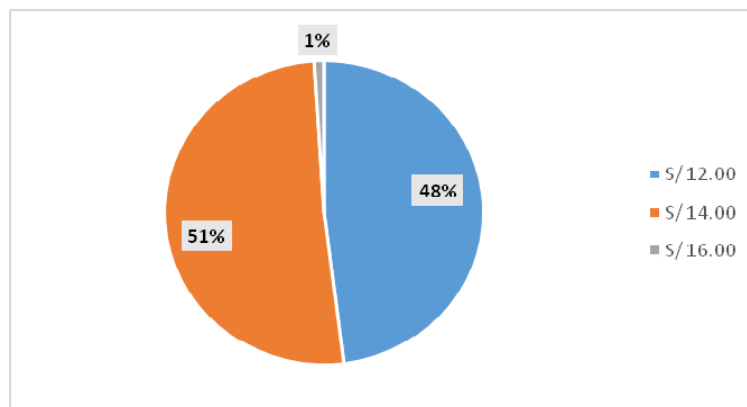


Figura 53. Pregunta 16.

17. La forma de nuestros alfajores debería ser:

La forma más preferida por los encuestados de los alfajores es redonda, en 72% del total. Según gráfico.

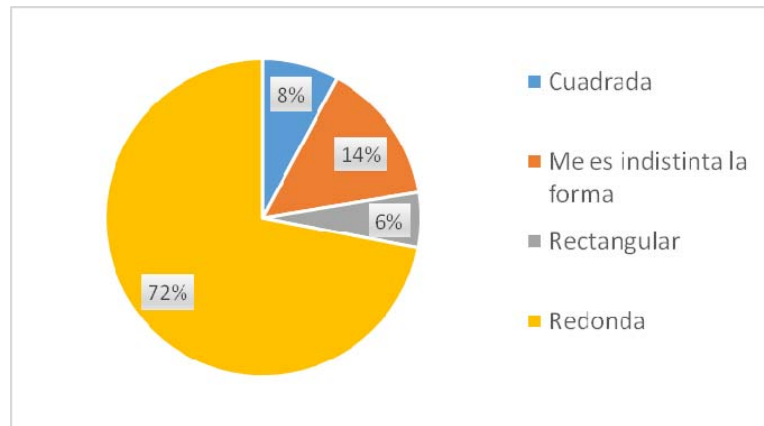


Figura 54. Pregunta 17.

18. ¿Qué empaque te parece más apropiado?

El empaque apropiado es de cartón según su preferencia del encuestado en 53% del total. Según gráfico.

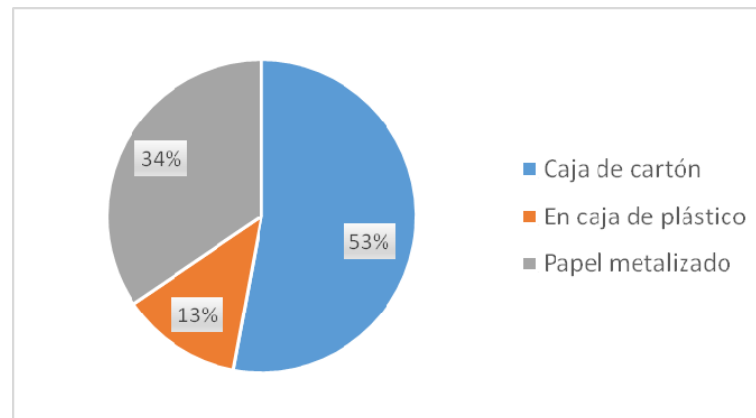


Figura 55. Pregunta 18.

19. Nos gustaría saber ¿Qué te parece el nombre "KAPGIA" para nuestros alfajores?

La marca Kaggia es fácil de recordar según los encuestados representado por 53% del total. Según gráfico.

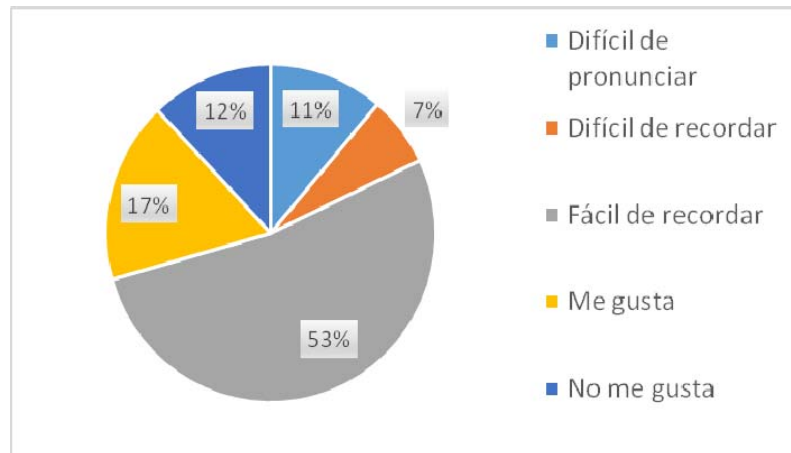


Figura 56. Pregunta 19.

20. ¿En qué medios de comunicación le gustaría que se diera a conocer nuestro producto?

Los medios de comunicación que sugieren los encuestados debe ser en los puntos de venta y redes sociales. Según gráfico.

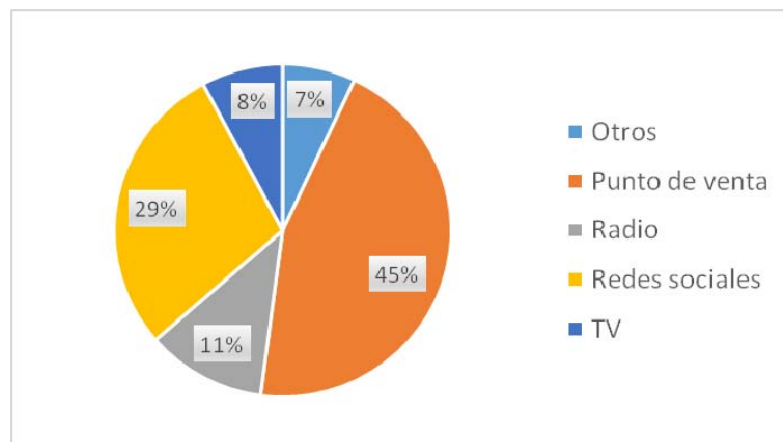


Figura 57. Pregunta 20.

4.2 Demanda y oferta

4.2.1 Estimación de mercado potencial.

Criterios de segmentación:

Hombres y mujeres entre 17+ años de edad, del NSE A y B de los distritos de La Molina, Los Olivos, Miraflores, San Borja, Santiago de Surco y San Isidro.

Tabla 12.

Mercado potencial 2019.

Distrito	Población año 0	Tasa crecim estimada	%17+ años	%NSE AB	Año 2019
La Molina	179,679	3.60%	82.28%	79.80%	122,225
Los Olivos	388,599	1.92%	75.51%	25.00%	74,765
Miraflores	85,764	-0.54%	90.04%	79.80%	61,287
San Borja	117,165	0.76%	86.67%	79.80%	81,647
Santiago de Surco	360,351	2.16%	83.02%	79.80%	243,896
San Isidro	56,744	2.16%	89.47%	79.80%	41,386
Total					625,207

Nota: Elaboración propia.

Tabla 13.

Mercado potencial 2020.

Distrito	Total	Tasa crecim estimada	%17+ años	%NSE AB	Año 2020
La Molina	186,154	3.604%	82.28%	79.80%	126,630
Los Olivos	396,052	1.918%	75.51%	25.00%	76,199
Miraflores	85,299	-0.542%	90.04%	79.80%	60,955
San Borja	118,053	0.758%	86.67%	79.80%	82,266
Santiago de Surco	368,125	2.157%	83.02%	79.80%	249,158
San Isidro	57,968	2.157%	89.47%	79.80%	42,279
Total					637,486

Nota: Elaboración propia.

Tabla 14.

Mercado potencial 2021.

Distrito	Total	Tasa crecim estimada	%17+ años	%NSE AB	Año 2021
La Molina	192,862	3.604%	82.28%	79.80%	131,193
Los Olivos	403,647	1.918%	75.51%	25.00%	77,660
Miraflores	84,836	-0.542%	90.04%	79.80%	60,624
San Borja	118,949	0.758%	86.67%	79.80%	82,890
Santiago de Surco	376,066	2.157%	83.02%	79.80%	254,533
San Isidro	59,218	2.157%	89.47%	79.80%	43,191
Total					650,091

Nota: Elaboración propia.

Tabla 15.

Mercado potencial 2022.

Distrito	Total	Tasa crecim estimada	%17+ años	%NSE AB	Año 2022
La Molina	199,812	3.604%	82.28%	79.80%	135,920
Los Olivos	411,389	1.918%	75.51%	25.00%	79,150
Miraflores	84,376	-0.542%	90.04%	79.80%	60,295
San Borja	119,851	0.758%	86.67%	79.80%	83,519
Santiago de Surco	384,179	2.157%	83.02%	79.80%	260,024
San Isidro	60,496	2.157%	89.47%	79.80%	44,123
Total					663,031

Nota: Elaboración propia.

Tabla 16.

Mercado potencial 2023.

Distrito	Total	Tasa crecim estimada	%17+ años	%NSE AB	Año 2023
La Molina	207,012	3.604%	82.28%	79.80%	140,818
Los Olivos	419,279	1.918%	75.51%	25.00%	80,668
Miraflores	83,918	-0.542%	90.04%	79.80%	59,968
San Borja	120,760	0.758%	86.67%	79.80%	84,152
Santiago de Surco	392,467	2.157%	83.02%	79.80%	265,633
San Isidro	61,801	2.157%	89.47%	79.80%	45,075
Total					676,314

Nota: Elaboración propia.

Tabla 17.

Resumen mercado potencial 2019 - 2023.

Distrito	2019	2020	2021	2022	2023
La Molina	122,225	126,630	131,193	135,920	140,818
Los Olivos	74,765	76,199	77,660	79,150	80,668
Miraflores	61,287	60,955	60,624	60,295	59,968
San Borja	81,647	82,266	82,890	83,519	84,152
Santiago de Surco	243,896	249,158	254,533	260,024	265,633
San Isidro	41,386	42,279	43,191	44,123	45,075
Total	625,207	637,486	650,091	663,031	676,314

Nota: Elaboración propia.

4.2.2 Estimación de mercado disponible.

Filtro 1: Se considera la pregunta 5 de la encuesta. Ver figura 42.

- ¿Consume alfajores?

Respuesta: Sí = 68% No = 32%

Tabla 18.

Mercado disponible 2019 – 2023

Distrito	2019	2020	2021	2022	2023
La Molina	83,113	86,108	89,211	92,426	95,756
Los Olivos	50,840	51,815	52,809	53,822	54,854
Miraflores	41,675	41,449	41,224	41,001	40,778
San Borja	55,520	55,941	56,365	56,793	57,224
Santiago de Surco	165,849	169,427	173,082	176,816	180,631
San Isidro	28,143	28,750	29,370	30,004	30,651
Total	425,141	433,491	442,062	450,861	459,894

Nota: Elaboración propia.

4.2.3 Estimación de mercado efectivo.

Filtro 2: Se considera la pregunta 11 de la encuesta. Ver figura 48.

- ¿Estaría dispuesto a comprar nuestros alfajores a base de harina de trigo y quinua relleno con manjar de mango?

Respuesta: Sí = 93% y No = 7%

Tabla 19.

Mercado efectivo 2019 – 2023.

Distrito	2019	2020	2021	2022	2023
La Molina	77,295	80,081	82,966	85,956	89,053
Los Olivos	47,281	48,188	49,112	50,054	51,014
Miraflores	38,758	38,548	38,339	38,131	37,924
San Borja	51,634	52,025	52,420	52,817	53,218
Santiago de Surco	154,240	157,567	160,967	164,439	167,986
San Isidro	26,173	26,737	27,314	27,903	28,505
Total	369,208	376,409	383,804	391,397	399,196

Nota: Elaboración propia.

Para obtener el mercado efectivo por cada presentación de nuestro producto, utilizamos las preguntas 12, 15 y 16 de la encuesta. Ver gráfico 49, 52 y 53 respectivamente.

- ¿Qué presentación de nuestros alfajores consumiría?

Respuesta: 1 unidad= 47% caja x 12 unidades= 53%

- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un alfajor de 30 g?

Respuesta: Una mayoría del 36% está dispuesto a pagar S/ 5.00.

- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la caja de 12 unidades de 10 g?

Respuesta: El precio sugerido por los encuestados fue de S/ 14.00 lo que está representado por el 51%.

Tabla 20.

Mercado efectivo de alfajores de 1 unidad x 30 g.

Distrito	2019	2020	2021	2022	2023
La Molina	13,078	13,550	14,038	14,544	15,068
Los Olivos	8,000	8,153	8,310	8,469	8,632
Miraflores	6,558	6,522	6,487	6,452	6,417
San Borja	8,736	8,803	8,869	8,937	9,004
Santiago de Surco	26,097	26,660	27,236	27,823	28,423
San Isidro	4,428	4,524	4,622	4,721	4,823
Total	66,898	68,212	69,561	70,946	72,367

Nota: Elaboración propia.

Tabla 21.

Mercado efectivo de alfajores caja de 12 unidades x 10 g.

Distrito	2019	2020	2021	2022	2023
La Molina	20,893	21,646	22,426	23,234	24,071
Los Olivos	12,780	13,025	13,275	13,530	13,789
Miraflores	10,476	10,419	10,363	10,307	10,251
San Borja	13,957	14,062	14,169	14,277	14,385
Santiago de Surco	41,691	42,590	43,509	44,448	45,407
San Isidro	7,074	7,227	7,383	7,542	7,705
Total	106,871	108,970	111,125	113,337	115,608

Nota: Elaboración propia.

4.2.4 Estimación de mercado objetivo.

Base 5%

Quisimos analizar la producción de los alfajores en nuestro país y nos damos con la sorpresa que no hay una información fidedigna que nos brinde seguridad. Por tanto, para el desarrollo de nuestro proyecto, hemos optado una actitud conservadora teniendo como base: 5%.

Crecimiento 2%

Hemos optado por una proyección de crecimiento anual del 2% adoptando una actitud conservadora porque alfajor de quinua y trigo con manjar de mango es un producto nuevo en el mercado.

Tabla 22.

Mercado objetivo de alfajores de 1 unidad.

Distrito	2019	2020	2021	2022	2023
	5%	7%	9%	11%	13%
La Molina	653.92	948	1,263	1,600	1,959
Los Olivos	400	571	748	932	1,122
Miraflores	328	457	584	710	834
San Borja	437	616	798	983	1,171
Santiago de Surco	1,305	1,866	2,451	3,061	3,695
San Isidro	221	317	416	519	627
Total	3,345	4,775	6,261	7,804	9,408

Nota: Crecimiento anual de 2%. Elaboración propia.

Tabla 23.

Mercado objetivo de alfajores caja de 12 unidades.

Distrito	2019	2020	2021	2022	2023
	5%	7%	9%	11%	13%
La Molina	1,044.64	1,515	2,018	2,556	3,129
Los Olivos	639	912	1,195	1,488	1,793
Miraflores	524	729	933	1,134	1,333
San Borja	698	984	1,275	1,570	1,870
Santiago de Surco	2,085	2,981	3,916	4,889	5,903
San Isidro	354	506	664	830	1,002
Total	5,344	7,628	10,001	12,467	15,029

Nota: Crecimiento anual de 2%. Elaboración propia.

4.2.5 Frecuencia de compra

El 68% de los encuestados equivalente a 262 personas, consume alfajores. Ver figura 40. Por lo tanto, para calcular la frecuencia de compra, utilizamos la siguiente pregunta: Pregunta 6: ¿Con qué frecuencia consume alfajores?

Tabla 24.

Frecuencia de compra perfil del cliente.

Respuestas	Cantidad	%	Consumo al mes	Veces al año	Frecuencia de compra
1-3 al mes	79	30%	2	24	7
4-6 al mes	55	21%	5	60	13
7-9 al mes	61	23%	8	96	22
Más de 9 al mes	68	26%	10	120	32
Total	262	100%			74

Nota: Elaboración propia.

Frecuencia de compra del perfil de cliente: $74 \times 30\% = 22$

En un escenario conservador de 30%, una persona consume 22 alfajores al año.

Asimismo, para calcular la frecuencia de compra de cada una de nuestras presentaciones de alfajores, nos ayudamos de las siguientes preguntas de la encuesta.

- Pregunta 13: ¿Con qué frecuencia consumiría nuestro alfajor de 1 unidad?
Las respuestas se pueden apreciar en la tabla 22.

Tabla 25.

Frecuencia de compra de alfajor de 1 unidad.

Respuestas	Cantidad	%	Consumo al mes	Veces al año	Frecuencia de compra
1-3 al mes	32	19%	2	24	5
4-6 al mes	42	25%	5	60	15
7-9 al mes	52	31%	8	96	30
Más de 9 al mes	42	25%	10	120	30
Total	168	100%			80

Nota: Validación del producto. Elaboración propia.

- Pregunta 14: ¿Con qué frecuencia consumiría nuestro alfajor caja x 12 unidades de 10gr?

Tabla 26.

Frecuencia de compra de alfajor caja de 12 unidades.

Respuestas	Cantidad	%	Consumo al mes	Veces al año	Frecuencia de compra
1-3 al mes	156	82%	2	24	20
4-6 al mes	25	13%	5	60	8
7-9 al mes	10	5%	8	96	5
Más de 9 al mes	0	0%	10	120	0
Total	190	100%			33

Nota: Validación del producto. Elaboración propia.

Tabla 27.

Resumen de frecuencia de compra.

Presentaciones	Frecuencia de compra
Alfajor por 1 unidad de 30 gr	80
Alfajor Caja x 12 unidades de 10 gr	33
Total	113
Distribución de los pesos	
Alfajor por 1 unidad de 30 gr	16
Alfajor Caja x 12 unidades de 10 gr	6
Total	22

Nota: Elaboración propia.

En un escenario conservador de consumo, aplicaremos el 30% a la frecuencia de compra menor (Perfil del cliente), lo que sería $74 \times 30\% = 22.2$

Luego se ha distribuido el peso de cada una de las presentaciones en base al total, es decir:

$22 \times (80/113) = 24$ Una persona consumirá 16 alfajores grandes al año.

$22 \times (33/113) = 10$ Una persona consumirá 6 cajas de alfajores al año.

4.2.6 Cuantificación anual de la demanda

Calculamos la demanda anual multiplicando mi mercado objetivo de cada una de nuestras presentaciones de alfajores por la frecuencia de compra, según resultados de la tabla 22 y 23 correspondientemente.

Tabla 28.

Demanda de alfajor de 1 unidad x 30 g.

Distrito	Mercado objetivo x Frecuencia de compra				
	2019	2020	2021	2022	2023
La Molina	10,277	14,907	19,857	25,144	30,786
Los Olivos	6,287	8,970	11,754	14,642	17,636
Miraflores	5,153	7,176	9,176	11,154	13,111
San Borja	6,865	9,684	12,546	15,450	18,398
Santiago de Surco	20,508	29,331	38,525	48,102	58,074
San Isidro	3,480	4,977	6,537	8,162	9,855
Total	52,572	75,046	98,395	122,654	147,859

Nota: Expresado en unidades de alfajores. Elaboración propia.

Tabla 29.

Demanda de alfajor caja de 12 unidades x 10 g.

Distrito	Mercado objetivo x Frecuencia de compra				
	2019	2020	2021	2022	2023
La Molina	6,773	9,823	13,085	16,569	20,287
Los Olivos	4,143	5,911	7,746	9,649	11,622
Miraflores	3,396	4,729	6,047	7,350	8,640
San Borja	4,524	6,382	8,267	10,181	12,124
Santiago de Surco	13,515	19,329	25,387	31,698	38,269
San Isidro	2,293	3,280	4,308	5,379	6,494
Total	34,643	49,453	64,840	80,826	97,436

Nota: Expresado en cajas de alfajores. Elaboración propia.

Tabla 30.

Resumen demanda de alfajores.

Distrito	2019	2020	2021	2022	2023
Presentacion 1 unid x 30 gr	52,572	75,046	98,395	122,654	147,859
Presentacion 12 unid x 10 gr	34,643	49,453	64,840	80,826	97,436
Total	87,215	124,499	163,235	203,481	245,295

Nota: Elaboración propia.

4.2.7 Estacionalidad

Tabla 31.

Estacionalidad trimestral.

Trimestre	2019	2020	2021	2022	2023
1er Trimestre	15%	20%	20%	20%	20%
2do Trimestre	20%	26%	26%	26%	26%
3er Trimestre	30%	28%	28%	28%	28%
4to Trimestre	35%	26%	26%	26%	26%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Nota: Elaboración propia.

Tabla 32.

Distribución de la estacionalidad.

Mes	2019	2020	2021	2022	2023
Enero	4%	7%	7%	7%	7%
Febrero	5%	7%	7%	7%	7%
Marzo	5%	7%	7%	7%	7%
Abril	7%	8%	8%	8%	8%
Mayo	7%	8%	8%	8%	8%
Junio	7%	8%	8%	8%	8%
Julio	10%	9%	9%	9%	9%
Agosto	10%	9%	9%	9%	9%
Septiembre	10%	10%	10%	10%	10%
Octubre	11%	9%	9%	9%	9%
Noviembre	12%	9%	9%	9%	9%
Diciembre	12%	9%	9%	9%	9%

Nota: Elaboración propia.

4.2.8 Programa de ventas en unidades y valorizado

Programa de ventas en unidades.

Tabla 33.

Proyección de ventas de alfajor de 1 unidad x 30 g

Mes	2019	2020	2021	2022	2023
Enero	2,103	5,253	6,888	8,586	10,350
Febrero	2,629	5,253	6,888	8,586	10,350
Marzo	2,629	5,253	6,888	8,586	10,350
Abril	3,680	6,004	7,872	9,812	11,829
Mayo	3,680	6,004	7,872	9,812	11,829
Junio	3,680	6,004	7,872	9,812	11,829
Julio	5,257	6,754	8,856	11,039	13,307
Agosto	5,257	6,754	8,856	11,039	13,307
Septiembre	5,257	7,505	9,840	12,265	14,786
Octubre	5,783	6,754	8,856	11,039	13,307
Noviembre	6,309	6,754	8,856	11,039	13,307
Diciembre	6,309	6,754	8,856	11,039	13,307
Total	52,572	75,046	98,395	122,654	147,859

Nota: Expresado en unidades. Elaboración propia.

Tabla 34.

Proyección de ventas alfajor caja de 12 unidades x 10 g

Mes	2019	2020	2021	2022	2023
Enero	1,386	3,462	4,539	5,658	6,821
Febrero	1,732	3,462	4,539	5,658	6,821
Marzo	1,732	3,462	4,539	5,658	6,821
Abril	2,425	3,956	5,187	6,466	7,795
Mayo	2,425	3,956	5,187	6,466	7,795
Junio	2,425	3,956	5,187	6,466	7,795
Julio	3,464	4,451	5,836	7,274	8,769
Agosto	3,464	4,451	5,836	7,274	8,769
Septiembre	3,464	4,945	6,484	8,083	9,744
Octubre	3,811	4,451	5,836	7,274	8,769
Noviembre	4,157	4,451	5,836	7,274	8,769
Diciembre	4,157	4,451	5,836	7,274	8,769
Total	34,643	49,453	64,840	80,826	97,436

Nota: En el 2019 se venderán 34,643 cajas de alfajores de 12 unidades. Elaboración propia.

Tabla 35.

Resumen proyección de ventas en unidades.

Distrito	2019	2020	2021	2022	2023
Presentacion 1 unid x 30 g	52,572	75,046	98,395	122,654	147,859
Presentacion 12 unid x 10 g	34,643	49,453	64,840	80,826	97,436
Total	87,215	124,499	163,235	203,481	245,295

Nota: Elaboración propia.

Programa de ventas en soles.

Tabla 36.

Precio sugerido al consumidor.

Presentación	Valor Venta			IGV		Precio
Presentacion 1 unid x 30 g	S/	4.24	S/	0.76	S/	5.00
Presentacion 12 unid x 10 g	S/	11.86	S/	2.14	S/	14.00

Nota: Elaboración propia.

Tabla 37.

Proyección de ventas de alfajores de 1 unidad x 30 g.

Mes	2019	2020	2021	2022	2023
Enero	8,910	22,259	29,185	36,381	43,857
Febrero	11,138	22,259	29,185	36,381	43,857
Marzo	11,138	22,259	29,185	36,381	43,857
Abril	15,593	25,439	33,354	41,578	50,122
Mayo	15,593	25,439	33,354	41,578	50,122
Junio	15,593	25,439	33,354	41,578	50,122
Julio	22,276	28,619	37,524	46,775	56,387
Agosto	22,276	28,619	37,524	46,775	56,387
Septiembre	22,276	31,799	41,693	51,972	62,652
Octubre	24,504	28,619	37,524	46,775	56,387
Noviembre	26,731	28,619	37,524	46,775	56,387
Diciembre	26,731	28,619	37,524	46,775	56,387
Total	222,761	317,990	416,929	519,722	626,523

Nota: Valores sin IGV. Elaboración propia.

Tabla 38.

Proyección de ventas de alfajores caja de 12 unidades x 10 g.

Mes	2019	2020	2021	2022	2023
Enero	16,441	41,071	53,850	67,127	80,921
Febrero	20,551	41,071	53,850	67,127	80,921
Marzo	20,551	41,071	53,850	67,127	80,921
Abril	28,772	46,939	61,543	76,717	92,481
Mayo	28,772	46,939	61,543	76,717	92,481
Junio	28,772	46,939	61,543	76,717	92,481
Julio	41,102	52,806	69,236	86,306	104,042
Agosto	41,102	52,806	69,236	86,306	104,042
Septiembre	41,102	58,673	76,929	95,896	115,602
Octubre	45,213	52,806	69,236	86,306	104,042
Noviembre	49,323	52,806	69,236	86,306	104,042
Diciembre	49,323	52,806	69,236	86,306	104,042
Total	411,023	586,734	769,289	958,956	1,156,018

Nota: Valores sin IGV. Elaboración propia.

Tabla 39.

Resumen del programa de ventas.

Distrito	2019	2020	2021	2022	2023
Presentacion 1 unid x 30 g	222,761	317,990	416,929	519,722	626,523
Presentacion 12 unid x 10 g	411,023	586,734	769,289	958,956	1,156,018
Valor de venta	633,784	904,724	1,186,217	1,478,678	1,782,540
IGV (18%)	114,081	162,850	213,519	266,162	320,857
Total	747,865	1,067,575	1,399,736	1,744,841	2,103,397

Nota: Ventas en soles. Elaboración propia.

4.3 Mezcla de marketing

4.3.1 Producto.

El Alfajor es un producto de pastelería de estructura suave, sabor agradable, por los ingredientes que se usa en su preparación. Se obtiene básicamente de la elaboración de masas preparadas con harina de quinua, trigo, azúcar, margarina, entre otros ingredientes para obtener las galletas, posteriormente se rellena de manjar de mango hecho a base de leche y pulpa de mango y finalmente se decora con chocolate orgánico. El peso del alfajor de una unidad será de 30g y de paquete de 12 unidades de 10g presentado en una caja de cartón para confort del consumidor, el objetivo es que se consuman en su vida diaria, compartir con la familia y/o amigos en alguna reunión de trabajo.



Figura 58. Alfajor Kapgia.

Ficha Técnica de alfajores de quinua rellenos con manjar de mango.

La ficha técnica del Alfajor Kapgia se describe sus características, las mismas que fueron validados por un especialista en panadería.

Tabla 40.

Ficha Técnica del alfajor grande x 30 g.

FICHA TÉCNICA DE ALFAJORES DE QUINUA RELLENOS CON MAJAR DE MANGO		
Preparado por: Elvis Gavidía Díaz		Fecha: Abril 2018 Versión: 1.0
Nombre del producto	Alfajor Kapgia	
Partida Arancelaria	19012000 Mezclas y pastas para la preparación de productos de panadería, pastelería o galletería, de la partida 19.05	
Descripción del producto	Es un producto alimenticio elaborado a partir de harinas de quinua, trigo, fécula de maíz; combinado con margarina. Para el relleno leche y pulpa de mango	
Propiedades	Proteínas, Vitaminas, Minerales y fuente de gran energía	
Formulación (30 gramos de alfajor)	Harina de trigo (15.6%)	7.96 grs
	Harina quinua (36.4%)	18.56 grs
	Margarina (1.8%)	0.918 grs
	Azúcar blanca (10%)	5.1 grs
	Pulpa de Mango (28.4%)	14.48 grs
	Leche (2.79%)	1.42 grs
	Cacao (5%)	2.55grs
Composición proximal	Proteínas	6.84 grs.
	Fibra dietética	0.301 grs.
	Humedad	2.74 grs.
	Cenizas	1.69 grs.
Características Organolépticas	Olor: Olor agradable. Libre de olores desagradables.	
	Sabor: Alfajor dulce al paladar. Agradable para todos	
	Textura: Alfajor suaves con un sabor especial de majar mango	
	Color: La superficie del alfajor dorado, uniforme de color claro hacia el centro. No debe de presentar objeto extraño alguno ni	
Requisitos mínimos y normatividad	RM N° 1020-2010/MINSA - Decreto del 2011	

Nota: Elaboración propia.

Tabla 41.

Ficha Técnica del alfajor pequeño 10 g.

FICHA TÉCNICA DE ALFAJORES DE QUINUA RELLENOS CON MAJAR DE MANGO		
Preparado por: Elvis Gavidia Díaz		Fecha: Abril 2018 Versión: 1.0
Nombre del producto	Alfajor Kaggia	
Partida Arancelaria	19012000 Mezclas y pastas para la preparación de productos de panadería, pastelería o galletería, de la partida 19.05	
Descripción del producto	Es un producto alimenticio elaborado a partir de harinas de quinua, trigo, fécula de maíz; combinado con margarina. Para el relleno leche y pulpa de mango	
Propiedades	Proteínas, Vitaminas, Minerales y fuente de gran energía	
Formulación (10 gramos de Alfajor)	Harina de trigo (15.6%)	2.65 grs
	Harina quinua (36.4%)	6.18 grs
	Margarina (1.8%)	0.306 grs
	Azúcar blanca (10%)	1.7 grs
	Pulpa de Mango (28.4%)	4.82 grs
	Leche (2.79%)	0.47 grs
	Cacao (5%)	0.85 grs
Composición proximal	Proteínas	2.28 grs
	Fibra dietética	0.1 grs
	Humedad	0.9 grs
	Cenizas	0.56 grs
Características Organolépticas	Olor: Olor agradable. Libre de olores desagradables.	
	Sabor: Alfajor dulce al paladar. Agradable para todos	
	Textura: Alfajor suaves con un sabor especial de majar mango	
	Color: La superficie del alfajor dorado, uniforme de color claro hacia el centro. No debe de presentar objeto extraño alguno ni	
Requisitos mínimos y normatividad	RM N° 1020-2010/MINSA - Decreto del 2011	

Nota: Elaboración propia.

4.3.2 Precio.

Detallamos los criterios considerados para la fijación de precios de los alfajores de quinua rellenos de manjar de mango.

Los alfajores de la competencia que actualmente están en el mercado cuestan entre S/.3.90 y S/.12.00 soles, y tienen un peso aprox. de 25gr (el peso es menor). El precio es una limitación para que los consumidores decidan la compra. De igual modo, el peso de los alfajores, genera estimulación a la compra, pues ellos tienen tiempo para consumir un alfajor y satisfacer la alimentación de una lonchera. Los principales lugares donde son ofertados nuestros productos son cadenas de supermercados y tiendas de conveniencia.

Se usó la técnica de fijación de precios con base al valor percibido según (KOTLER: 2003, 367). Según la investigación de mercado realizada, el precio aceptable de los productos se encuentra alrededor de S/.6.00 y S/.3.00 Los precios finales de cada producto se ubican en el capítulo de presupuestos de ingresos.

Tabla 42.

Cuadro comparativo de precios de la competencia.

Proveedor	Casa del Alfajor	Tinkay	Havanna	Confitería	San Roque	Kapgia
Distrito	La Molina	SJL	Miraflores	San Borja	Los Olivos	
Producto	Alfajor	Alfajor	Alfajor	Alfajor	Alfajor	Alfajor
Precio	S/. 5.00	S/. 3.90	S/. 4.00	S/. 6.00	S/. 4.00	S/. 5.00
Ingredientes	Alfajor hecho a base de harina de trigo , manteca polvo de hornear relleno de manjar de leche y espolvoreado con azúcar en polvo	Alfajor hecho a base de harina de trigo , manteca polvo de hornear relleno de manjar de leche y cubierto con una capa de chocolate	Alfajor hecho a base de harina de trigo , manteca polvo de hornear relleno de mermelada de membrillo	Alfajor hecho a base de harina de trigo , manteca polvo de hornear relleno de manjar de leche	Alfajor hecho a base de harina de maíz , manteca polvo de hornear relleno de manjar de leche cobertura de coco	Alfajor hecho a base de harina de trigo y quinua relleno de manjar de chocolate orgánico
Observación	El Precio Final al Consumidor	El Precio Final al Consumidor	El Precio Final al Consumidor	El Precio Final al Consumidor	El Precio Final al Consumidor	El Precio Final al Consumidor

Nota: Elaboración propia.

Estrategias del ciclo de vida del producto.

Se tuvo por conveniente presentar las estrategias del negocio en base al ciclo de vida del producto según (KOTLER: 2003, 336). Véase la Figura 53 para mayor detalle.



Figura 59. Estrategias según 3 etapas del ciclo de vida de un producto.

4.3.3 Plaza.

Los canales o medios de distribución para que nuestro producto esté disponible para la adquisición de nuestro mercado meta, serán a través de las siguientes estrategias de distribución:

Atributos del Producto/Servicio

Los alfajores de trigo y quinua con majar de mango deberán de disponer área de almacenamiento de los productos hasta que sean despachados a nuestros canales de distribución. Este lugar deberá ser un lugar cerrado y mantener condiciones excelentes de higiene y limpieza.

Ubicación del Mercado Meta

Nuestro cliente final son aquellas personas de los sectores socioeconómicos A y B de los distritos de La Molina, Miraflores, Olivos, San Borja, San Isidro y Santiago de Surco.

Canal de Distribución

Está conformado por todos los intermediarios con lo que la empresa hará llegar el producto a disposición del consumidor final. Para nuestro proyecto será de acuerdo a la siguiente imagen:



Figura 60. Canal de distribución.

Nuestro canal es corto, como punto de partida está la empresa Nutrition Fruit, fabricante de alfajores, por consiguiente, los intermediarios quienes están conformados por los supermercados Wong, Vivanda y tiendas de conveniencia Tambo, así como los markets en los grifos Primax y los pdvs en los distritos metas.



La Molina (40)

- Las Retamas 190 Urb. Los Sirius
- Esq. Av. Elías Aparicio y Calle Tahití - La Planicie
- Wong Camacho: Av. Javier Prado Este Cdra. 50 - CC. Camacho
- Primax ES Monterrico: Av. La Molina 580, La Molina
- Primax ES Los Frutales: Av. Los Frutales esq con La Fontana, La Molina
- Tiendas de conveniencia Tambo: 9
- Primax ES Eco / Camacho: Av. Prol. Javier Prado Este 4885, Esq. Tiamos
- Primax ES Universidad: Av. La Universidad 1275, La Molina
- Primax ES La Molina: Av. Javier Prado Este 6310, La Molina
- Primax ES Ferrero: Av. Alameda del Corregidor 1195, La Molina
- Puntos de venta: 22

Miraflores (55)

- Av. José Pardo 715 Miraflores
- Av. Benavides con Calle Alcanfores
- Av. Santa Cruz 771 Urb. Los Sirius
- Esq. Av. Benavides y Av. República de Panamá
- Calle Arias Schreiber 270 C.C. Aurora
- Av. Malecón Bajada Balta 626
- Av. Malecón de la Reserva 610

- Tiendas de conveniencia Tambo: 10
- Primax ES San Antonio: Av. Paseo de la República 5789, Miraflores
- Primax ES Benavides: Esq. Av. Benavides y Av. Rep. de Panamá, Miraflores
- Primax ES Armendáriz: Av. Armendáriz 575, Miraflores
- Puntos de venta: 35

San Borja (35)

- Calle Ucello 162
- Primax ES San Luis II / Diesel Corp: Av. San Luis Esq. Av. San Borja Sur Mz. A173 Lt. 25
- Tiendas de conveniencia Tambo: 11
- Puntos de venta: 22

San Isidro

- Wong 2 de Mayo: Av Dos de Mayo 1099
- Vivanda Libertadores: Calle Los Libertadores 596
- Vivanda Dos de Mayo: Av Dos de Mayo 1410

Santiago de Surco (47)

- Calle Monte Bello 150 Urb. Chacarilla
- Av. Benavides Cdra. 52 esq. con Los Artesanos
- Av. Santiago de Surco esq Av. Andrés Tinoco y Calle Iván Huerta
- Primax ES Hipódromo: Av. Javier Prado este S/N Cdra. 44 Urb. Fundo Monterrico Chico Surco
- Primax ES Shenandoa: Av. Caminos del Inca 194 Urb Tambo de Monterrico
- Primax ES Valle Hermoso: Av. Primavera 1159 V. Hermoso, Surco
- Primax ES Montreal: Av. Camino del Inca 2017, Santiago de Surco
- Primax ES Higuiereta: Av. Benavides 4295, Santiago de Surco
- Primax ES Chama: Av. Santiago de Surco 3291, Chama, Surco
- Primax ES Granada: Av. Mariscal Castilla 905, Surco
- Primax ES Ferrari: Av. Tomás Marsano 5010, Surco
- Tiendas de conveniencia Tambo: 12
- Puntos de Venta: 24

Los Olivos (63)

- Tiendas de conveniencia Tambo: 18
- Puntos de venta: 45

El consumidor final, para quien va dirigido nuestro producto y quien nos dará la retroalimentación para conocer el nivel de satisfacción.

Medios de transporte.

Se debe garantizar el medio de transporte adecuado, que traiga los mejores tiempos y con el costo más competitivo de acuerdo a los recursos con los que se cuente.

Por lo tanto, para definir este tema estamos considerando la adquisición de una unidad móvil para el traslado de nuestro producto a nuestros canales de distribución. Los clientes hoy en día valoran mucho más la entrega oportuna en tiempo y calidad.

4.3.4 Promoción

Aquí se contempla las actividades por lo que se da a conocer las bondades de nuestro producto y se persuade a los usuarios a comprar y consumir los mismos.

Campaña de lanzamiento.

Es primordial una buena campaña de lanzamiento por ser un producto nuevo de manera que deberá dar una buena impresión para influenciar la intención de compra en el mercado.

Evaluación de creativos.

Evaluaremos cuál de todos los creativos nos ayudará acercarnos a nuestros posibles consumidores fomentando la intención de compra y de consumo. Esto ayudara a reforzarnos como empresa y marca, resaltando lo diferente de nuestro producto.

Medios a emplear para la promoción.

De acuerdo a las tendencias, los medios principales que emplearemos para promocionar nuestros productos será: la radio, redes sociales, paneles publicitarios y activaciones con impulsadoras en los supermercados.

Web.

Se elaborará la página Web de la empresa, la cual nos ayudará a dar a conocer nuestros productos y recibir sugerencias de nuestros clientes y consumidores finales. Nuestra Web tendrá la siguiente dirección: www.nutritionfruit.com



Figura 61. Página Web Kappgia.

Redes sociales.

Se realizará la creación de una cuenta en Facebook donde daremos a conocer nuestra marca y producto al mercado. Nos agenciaremos en primera instancia de nuestro entorno social para obtener seguimiento (me gusta) para que nos ayuden a viralizar nuestra página.

Activaciones

Realizaremos activaciones en 10 de los canales de distribución para dar a conocer nuestro producto, según cronograma establecido, debido a que en las encuestas los clientes potenciales indicaron que les gustaría que se diera a conocer nuestro producto en nuestros pdvs. Para visualizar el gráfico de la encuesta ver figura 50.

Publicidad por radio.

Realizaremos spots publicitarios que serán transmitidos por radio, para llegar a nuestro mercado objetivo.

Paneles Publicitarios.

Se tendrá que colocar en lugares estratégicos dentro de nuestro mercado objetivo, con mensaje claro y donde se enfoque a lo diferente de nuestro producto generando intensidad de compra.

Evaluación del impacto de los diferentes medios.

Algo innegable es que toda acción que se ejecute debe ser medible para poder evaluar su impacto o efectividad.

Teniendo ello en mente, requerimos establecer indicadores que nos permitan medir los resultados obtenidos por cada uno de los medios empleados en nuestra campaña de lanzamiento.

De esta manera, deberemos estar en capacidad de determinar cuántos clientes obtuvimos a través de la radio, cuántos nos conocieron a través de Facebook, cuántos tuvieron el interés de conocernos por los paneles publicitarios.

Promoción para todos los años.

La promoción para todos los años se definirá en base a los resultados obtenidos por cada uno de los medios empleados en la campaña de lanzamiento, puesto que así conoceremos de manera certera la efectividad de los mismos.

Por otro lado, deberemos tener en cuenta la aceptación y crecimiento de nuestra marca/empresa y producto, así como el crecimiento y madurez del mercado.

Con base en estas consideraciones podremos optar por una estrategia de promoción adecuada que nos ayude a consolidarnos y seguir creciendo.

Tabla 43.

Cronograma económico de lanzamiento.

Actividades	Etapa 1 - Lanzamiento				
	Cant	Duración	Valor de Venta	IGV	Precio de Venta
Afiches couche A2 (250 UND)	1	Mes	424	76	500
Volantes x 1500 unidades	1	Mes	508	92	600
Panel Publicitario	1	Mes	5,085	915	6,000
Diseño de página web+hosting	1	Año	2,325	419	2,744
Impulsadoras/Degustadoras	8	Mes	9,600	-	9,600
Sampling (Alfajor x 30 g)	1500	Mes	3,814	686	4,500
Sampling (Caja alfajor x 10 g)	500	Mes	3,559	641	4,200
Anuncios en Facebook	1	Mes	75	14	89
Total			25,391	2,842	28,233

Nota: Elaboración propia.

Tabla 44.

Cronograma económico de MKT, 2019.

Actividades	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Volantes x 1500			424			424			424				1,272
Panel Publicitario		5,085					5,085				5,085		15,255
Pagina Web	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Impulsadoras/Degustadoras	1,200	1,200			1,200		1,200			1,200		1,200	7,200
Sampling (Alfajor x 30g)	2,540	2,540	200	280	280	280	401	401	401	441	481	481	8,725
Sampling (Caja alfajor x 10g)	500	370	370	518	518	518	740	740	740	814	888	888	7,604
Anuncios en Facebook	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800
Total año 2019	4,415	9,370	1,169	973	2,173	1,397	7,601	1,316	1,740	2,630	6,629	2,744	42,156

Nota: Expresado en nuevos soles. Elaboración propia.

Tabla 45.

Cronograma económico MKT, 2020.

Actividades	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Volantes x1500					424						424		848
Panel Publicitario						5,085				5,085			10,170
Pagina Web	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Impulsadoras/Degustadoras				1,200	1,200		1,200			1,200		1,200	6,000
Sampling (Alfajor x 30g)	334	334	334	381	381	381	429	429	477	429	429	429	4,765
Sampling (Caja alfajor x 10g)	616	616	616	704	704	704	792	792	880	792	792	792	8,803
Anuncios en Facebook	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800
Total año 2020	1,125	1,125	1,125	2,460	2,884	6,345	2,596	1,396	1,532	7,681	1,820	2,596	32,686

Nota: Expresado en nuevos soles. Elaboración propia.

Tabla 46.

Cronograma económico MKT, 2021.

Actividades	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Volantes x1500				424									424
Panel Publicitario												5,085	5,085
Pagina Web	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Impulsadoras/Degustadoras			1,200				1,200			1,200		1,200	4,800
Sampling (Alfajor x 30g)	350	350	350	400	400	400	450	450	500	450	450	450	4,998
Sampling (Caja alfajor x 10g)	646	646	646	739	739	739	831	831	923	831	831	831	9,233
Anuncios en Facebook	150		150		150		150		150	150	150	150	1,200
Total año 2021	1,171	1,021	2,371	1,588	1,314	1,164	2,656	1,306	1,598	2,656	1,456	7,741	26,041

Nota: Expresado en nuevos soles. Elaboración propia.

Tabla 47.

Cronograma económico MKT, 2022.

Actividades	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Volantes x1500			424										424
Panel Publicitario							5,085						5,085
Pagina Web	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Impulsadoras/Degustadoras				1,200			1,200					1,200	3,600
Sampling (Alfajor x 30g)	327	327	327	374	374	374	421	421	467	421	421	421	4,673
Sampling (Caja alfajor x 10g)	604	604	604	691	691	691	777	777	863	777	777	777	8,632
Anuncios en Facebook				150	150		150	150	150	150	150	150	1,200
Total año 2022	956	956	1,380	2,439	1,239	1,089	7,657	1,372	1,506	1,372	1,372	2,572	23,914

Nota: Expresado en nuevos soles. Elaboración propia.

Tabla 48.

Cronograma económico MKT, 2023.

Actividades	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Volantes x1500	424												424
Panel Publicitario													-
Pagina Web	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Impulsadoras/Degustadoras			1,200				1,200					1,200	3,600
Sampling (Alfajor x 30g)	131	131	131	150	150	150	169	169	188	169	169	169	1,878
Sampling (Caja alfajor x 10g)	243	243	243	277	277	277	312	312	347	312	312	312	3,469
Anuncios en Facebook			150		150	150	150						600
Total año 2023	823	399	1,749	453	603	603	1,856	506	560	506	506	1,706	10,271

Nota: Expresado en nuevos soles. Elaboración propia.

Tabla 49.

Resumen del proyecto 2019 – 2023.

Actividades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Volantes x 1500	1,272	848	424	424	424
Panel Publicitario	15,255	10,170	5,085	5,085	-
Pagina Web	300	300	300	300	300
Impulsadoras/Degustadoras	7,200	6,000	4,800	3,600	3,600
Sampling (Alfajor x 30g)	8,725	4,765	4,998	4,673	1,878
Sampling (Caja alfajor x 10g)	7,604	8,803	9,233	8,632	3,469
Anuncios en Facebook	1,800	1,800	1,200	1,200	600
Total Gastos Mkt y Publicidad (sin IGV)	42,156	32,686	26,041	23,914	10,271
IGV	7,588	5,883	4,687	4,305	1,849
Total Gastos Mkt y Publicidad (con IGV)	49,744	38,570	30,728	28,219	12,119

Nota: Expresado en nuevos soles. Elaboración propia.

Capítulo V: Estudio legal y organizacional

5.1 Estudio legal

Las disposiciones comprendidas en la Ley N° 26887 – Ley General de Sociedades y el Decreto Ley N° 21621 – Ley de la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada regulan las organizaciones empresariales en el Perú. En nuestro caso nos regiremos bajo la Ley N° 26887 – Ley General de Sociedades y adicionalmente las siguientes normativas:

- Texto Único Ordenado del D. Leg. N° 728, aprobado por D.S.N°003-97-TR. Ley de Productividad y Competitividad Laboral.
- D.S. N° 008-2004-JUS: TUPA de la SUNARP - referido a los requisitos que debe presentar el usuario cuando quiere inscribir un Título.
- Resolución N° 200-2001-SUNARP-SN, del 24.07.2001. Reglamento del Registro de Sociedades.

5.1.1 Forma societaria.

En nuestro país, las sociedades están reguladas por la Ley N° 26887 – Ley General de Sociedades. Nuestra Ley regula distintos tipos societarios; esquemas diseñados para sociedades con una gran cantidad de socios, otros para sociedades pequeñas, sociedades con mecanismos para impedir el ingreso de nuevo socios, etc.

Nuestra empresa será formada como una Sociedad Anónima Cerrada (SAC), conformado por cinco socios, no siendo necesario conformar un Directorio pero sí con un Gerente General, quién asumirá facultades de dirigir la organización.

Bajo principios democráticos, los socios participarán activamente de las decisiones organizacionales para manifestar la voluntad social. Las acciones de NUTRITION FRUIT SAC, como lo indica la normativa, no estarán inscritas en el Registro Público de Mercado de Valores. El capital social estará conformado de la siguiente manera:

Tabla 50.

Aporte de capital social

	Accionistas	%
Socio 1	Elvis Gaviria	20%
Socio 2	Medalith Gago	20%
Socio 3	Luis Córdova	20%
Socio 4	Jorge Cano	20%
Socio 5	Steven Sáenz	20%
Total		100%

Nota: Elaboración propia

Tabla 51.

Actividades y valorización de la formación societaria.

Actividades	Detalles	Tiempo de duración	Valor de venta	IGV 18%	Precio de venta
Búsqueda de nombre	Es realizada en la SUNARP (Superintendencia Nacional de los Registros Públicos)	30 días hábiles	S/ 5.00		S/ 5.00
Reserva de nombre	En SUNARP se dará la Reserva del nombre por 30 días		S/ 18.00		S/ 18.00
Minuta de constitución y escritura pública	Vamos a preparar la escritura pública ante notario y accionista de la sociedad. Va contener pacto social y los estatutos.	3 días hábiles	S/ 450.00		S/ 450.00
Inscripción registros públicos y entrega testimonio de la empresa	Inscripción en SUNARP	30 días hábiles	S/ 44.82		S/ 44.82
	1UIT por derechos de calificación y 3/1000 del capital por derechos de inscripción.		S/ 650.00		S/ 650.00
Obtención de RUC	En SUNAT inscribirse como persona jurídica.	1 día hábil	Gratuito		Gratuito
Impresión de facturas y boletas de venta	Se procederá a la impresión de los documentos de venta una vez obtenido el RUC.	3 días hábiles	S/ 400.00	S/ 72.00	S/ 472.00
Legalización de libros contables	La legalización es la constancia, puesta por un notario, en la primera hoja útil del libro contable. En caso optemos por registros computarizados, esta constancia debe estar en la primera hoja suelta. La constancia asigna un número y contiene el nombre o la denominación de la razón social, el objeto del libro, el número de folios, el día y el lugar en que se otorga, y el sello y firma del notario.	3 días hábiles	S/. 50.00	S/ 9.00	S/ 59.00
Monto Total			S/ 1,617.82	S/ 81.00	S/ 1,698.82

Nota: Elaboración propia - Año 2018/ UIT: 4,150 soles / Decreto Supremo N° 380-2017-EF

5.1.2 Registro de marcas y patentes.

Definición de marca:

La marca es un signo distintivo que indica que ciertos bienes o servicios han sido producidos o proporcionados por una persona o empresa determinada.

Una marca registrada da el uso exclusivo a su dueño o propietarios, creando un "Valor de Marca" (Goodwill), un activo intangible para la compañía que permitirá otorgar licencias, franquicias y obtener regalías, diferenciarse de la

competencia, protegerse frente a terceros que estén usando el mismo nombre o similar, pudiendo ejercer las acciones legales correspondientes.

En el Perú se debe registrar una marca en el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI). Debe cumplir con dos condiciones para ser registrada: que pueda ser representada gráficamente y que tenga distintividad (diferenciarse de otras marcas). Nuestra organización pretende emplear la marca KAPGIA, para lo cual ya hemos diseñado un logotipo. A continuación se muestra los pasos para poder utilizar esta marca y su logo sin inconvenientes.

Tabla 52.

Actividades y valorización de registro de marcas y patentes.

Actividades	Detalles	Tiempo de duración	Valor de venta	IGV 18%	Precio de venta
Búsqueda fonética - figurativa	Solicitar en INDECOPI una búsqueda de marcas, y así evitar cualquier inconveniente al momento de la inscripción, asegurándonos de que no exista ya otra marca con el nombre que tenemos en mente, según clase que corresponde (1era Clase).		S/. 31	S/. 5.58	S/. 36.58
Solicitud de registro	El registro del logotipo se realiza con tres copias de los ejemplares a colores (14.46% de la UIT). Se le solicita a INDECOPI el registro de la marca.	Todo el trámite toma entre 60 y 90 días	S/. 600	S/. 108	S/. 708
Publicación en diario oficial / obtención del título de propiedad intelectual	Recibido el título de propiedad de la marca, se solicita la publicación en el diario oficial El Peruano. Por una sola vez y en un período no mayor a 30 días luego de recibido el título de propiedad.		S/. 250	S/. 45.00	S/. 295.00
Monto Total			S/ 881.00	S/ 158.58	S/ 1039.58

Nota: Elaboración propia.

5.1.3 Licencias y autorizaciones.

Licencia de funcionamiento.

Autorización que otorgada por las Municipalidades para el desarrollo de actividades económicas en un establecimiento determinado. Lo fundamental es que permite acreditar la formalidad del negocio, ante entidades públicas y privadas, favoreciendo su acceso al mercado. Asimismo, deberá ser adquirida previo al desarrollo de las actividades económicas, caso contrario se

considerará como una infracción administrativa, sujeto al pago de una multa cuya naturaleza no es tributaria sino administrativa.

En concordancia con lo señalado por el texto del artículo 6° de la Ley Marco de Licencia de Funcionamiento, la Municipalidad como entidad competente para efectos del otorgamiento de la licencia de funcionamiento evaluará los siguientes aspectos:

- Zonificación y compatibilidad de uso.
- Condiciones de Seguridad en Defensa Civil.

Con respecto a nuestras instalaciones, nos corresponderá realizar los trámites en la Municipalidad de Ate-Vitarte, por lo cual debemos cumplir con los requisitos específicos que solicita este Municipio.

Tabla 53.

Actividades y valorización de licencias y autorizaciones.

Actividades	Detalles	Tiempo de duración	Valor de venta	IGV 18%	Precio de venta
Licencia de funcionamiento	La solicitud a presentar en la Municipalidad de Ate, debe contener: 1. Declaración Jurada (incluir número de RUC y DNI socios) 2. Vigencia de poderes 3. Documento vigente que acredite la legítima posesión del inmueble. 4. Inspección técnica de seguridad de Defensa Civil	15 días hábiles	S/ 395.49	S/ 71.18	S/ 466.67
9.53% de UIT					
Inscripción de seguridad en Defensa Civil	Habilitación de las condiciones de seguridad exigidas. Hasta 100 m2 es 2% y más de 100m2 será 6.30% de la UIT.	15 días hábiles	S/ 83	S/ 14.94	S/ 97.94
INDECI	Aprobación de INDECI y su respectiva aprobación. Se calcula en base al metraje. En nuestro caso se considera un metraje de 120m2, es decir, mayor a 100m2 - Inspección (15.45% UIT) - Levantamiento de observaciones (5.57% UIT)	07 días hábiles	✓ S/ 641.17 ✓ S/ 231.15	S/ 115.41 S/ 41.6	S/ 756.58 S/ 259.62
Monto Total			S/ 1,350.8	S/ 243.13	S/ 1,593.94

Nota: Elaboración propia.

5.1.4 Legislación laboral.

Debemos considerar las normas abordadas en la Ley N° 27711 / DL N° 728 / DS N° 001-97-TR y la Ley N° 30056 / D.S. N° 008-2008-TR / D.S. N° 024-2009-PRODUCE / D.S. N° 013-2013-PRODUCE. Sin embargo, en el 2017 ha habido modificaciones

en el régimen laboral, decretos supremos que han incidido en la ampliación de derechos laborales. Entre los cambios más importantes figuran:

- La precisión sobre la obligación de realizar exámenes médicos ocupacionales desde el inicio por Decreto Supremo N° 016-2016. Los exámenes médicos se deben practicar cada dos años, desde el ingreso del trabajador al centro laboral.
- Actualización de las actividades de riesgo que tendrá el trabajador, según Decreto Supremo 043-2016 SA, se amplía el listado de riesgos para estar comprendidos en la cobertura del seguro complementario (SCTR). Este seguro cubrirá contingencia de los trabajadores por accidentes de trabajo y/o enfermedades profesionales en caso de trabajos riesgosos.
- Uso de tecnología en la firma del documento laboral. Se puede sustituir la firma normal por la electrónica y micro forma.
- Implementación de medios virtuales para la entrega de boleta y constancia de pago.
- Conservación de documentos laborales.
- La Autoridad Nacional del Servicio Civil se ejercerá en forma excepcional.
- Inhabilitación del servidor civil para prestar servicios por 5 años.
- Prohibición de prestar servicios al Estado por la Comisión de Delitos de Corrupción.
- Publicidad de sanciones contra servidores civiles. Serán de acceso público en cuanto se mantengan vigentes.

Tabla 54.

Actividades y valorización de la legislación laboral.

Actividades	Detalle	Valorización
Planillas	Las planillas de pago son un registro contable que brindan elementos que permiten demostrar, de manera transparente, ante la autoridad competente, la relación laboral del trabajador con la empresa, su remuneración y los demás beneficios que se le pagan.	1% UIT (por cada 100 hojas)
	Conservar las planillas de pago, el duplicado de las boletas y las constancias correspondientes, hasta cinco años después de efectuado el pago. Estos registros pueden ser llevados de forma física (libros u hojas sueltas) o de forma virtual.	
	Los trabajadores deben ser registrados en la planilla de la empresa, en un plazo no mayor de las 72 horas de haber iniciado su jornada laboral. Se debe cumplir con solicitar la autorización de la planilla, para lo cual se debe presentar al Ministerio de Trabajo una solicitud llevando el libro u hojas enumeradas con el formato impreso, una copia del RUC y el comprobante de pago del Banco de la Nación	
Modalidad de contratación	Por los tres primeros años haremos uso del tipo de contrato por inicio de actividad y por los dos años siguientes el contrato por necesidad de mercado.	Sin costo
	Los contratos tendrán una duración de 06 meses, pudiendo ser renovados de acuerdo al rendimiento del trabajador.	
	Asimismo, consideraremos el período de prueba de 03 meses en el contrato primigenio. Se contemplarán todas las consideraciones legales pertinentes en materia de contratos de trabajo, como la presentación oportuna ante el Ministerio de Trabajo, dentro de los 15 días naturales de suscrito el contrato.	
Jornada de trabajo	Según el régimen de MYPE, corresponde 08 horas diarias.	
Sueldo	Se pagará el Salario Mínimo Vital asciende a S/.930 por el aumento de 80 soles desde el 1 de Mayo para la microempresa.	
Asignación Familiar	La asignación familiar deberá ser pagada a todo aquel trabajador que demuestre tener hijos menores de 18 años de edad. Se podrá exceder hasta los 24 años cuando se demuestre que el hijo se encuentra cursando estudios.	10% de RMV
Sobretiempo	Se pueden pagar de dos formas: un 25% adicional por las dos primeras horas y por las siguientes horas un 35% adicional.	
	Empero, en caso sea indispensable el sobretiempo y para evitar mayores costos, se ha decidido compensarlo con descanso físico.	
Vacaciones	Se otorga 15 días de vacaciones pagadas equivalente a unos 15 días de sueldo y deberá efectuarse dentro de los siguientes 360 días de haber adquirido el derecho al mismo. Se pagará vacaciones trunca en forma proporcional al tiempo laborado en caso del retiro anticipado del colaborador.	
Gratificación	Se pagarán dos gratificaciones al año, en los meses de julio y diciembre. Una gratificación equivale a 15 días de sueldo. Si un empleado se retira de la empresa antes del tiempo pactado, se le pagará gratificación trunca, proporcional a los meses trabajados.	
Compensación por Tiempo de Servicios (CTS)	Beneficio social de previsión de las contingencias que origina el cese de trabajo. Se devenga desde el primer mes de iniciado el vínculo laboral, cumplido este requisito toda fracción se computa por treintavos.	

Nota: Elaboración propia.

5.1.5 Legislación tributaria

De acuerdo a las características de nuestra organización, principalmente el nivel de ingresos anuales, el régimen que nos corresponde es el Régimen General del Impuesto a la Renta.

Tabla 55.

Actividades y valorización de la legislación laboral.

Actividades	Detalle	Valorización
Impuesto General a las Ventas (IGV)	Este impuesto grava a las ventas al por mayor y menor de la mayor parte de bienes y servicios en función del valor del producto vendido.	18%
Impuesto a la Renta (IR)	Nos corresponde el impuesto a la renta de tercera categoría. El monto a pagar se calcula al tener las ganancias ya deducidas de todo gasto. El pago es anual y el plazo para realizar la declaración vence el 31 de marzo del año posterior al ejercicio declarado. Pago mensual vía PDT 621 IGV por bancos o SUNAT Virtual y PDT Renta Anual.	29.50%
Impuesto a las Transacciones Financieras (ITF)	Se genera cuando se realiza una transacción en la cuenta bancaria, ya sea depósito o retiro y el % se aplica sobre el monto transado.	0.01%
EsSalud	La empresa se hace cargo del pago a ESSALUD, es un % del sueldo del empleado. El pago deberá realizarse mensualmente en las entidades bancarias autorizadas, conforme a la fecha establecida por SUNAT, y estará a cargo de la entidad empleadora.	9%
ONP	Si el trabajador se encuentra afiliado al fondo nacional de pensiones, corresponderá a la empresa realizar una retención por concepto de ONP, salvo afiliación a AFP.	13%

Nota: Elaboración propia.

5.1.7 Resumen del capítulo

Cuadro valorizado de todos los puntos previos, distribuido por las áreas de Administración, Ventas y Operaciones / Producción.

Tabla 56.

Resumen del capítulo.

Descripción	Valor de venta		IGV 18%	Precio de venta		Operaciones			Administración		Ventas	
	Constitución de la empresa					% distribución	Total		% distribución	Total	% distribución	Total
Búsqueda de nombre	S/	5.00		S/	5.00	0%	S/ -		100%	S/ 5.00	0%	S/ -
Reserva de nombre	S/	18.00		S/	18.00	0%	S/ -		100%	S/ 18.00	0%	S/ -
Minuta de constitución y escritura pública	S/	450.00		S/	450.00	0%	S/ -		100%	S/ 450.00	0%	S/ -
Inscripción registros públicos y entrega testimonio de la empresa	S/	44.82		S/	44.82	0%	S/ -		100%	S/ 44.82	0%	S/ -
	S/	650.00		S/	650.00	0%	S/ -		100%	S/ 650.00	0%	S/ -
Obtención de RUC	Gratuito			Gratuito		0%			0%		0%	
Impresión Facturas y Boletas de Venta	S/	400.00	S/ 72.00	S/	472.00	0%	S/ -		80%	S/ 377.60	20%	S/ 94.40
Legalización de libros contables	S/	50.00	S/ 9.00	S/	59.00	0%	S/ -		100%	S/ 59.00	0%	S/ -
Sub Total Constitución Empresa	S/	1,617.82	S/ 81.00	S/	1,698.82		S/ -			S/ 1,604.42		S/ 94.40
	Registro de marcas y patentes					% distribución	Total		% distribución	Total	% distribución	Total
Búsqueda fonética - figurativa	S/	31.00	S/ 5.58	S/	36.58	0%	S/ -		80%	S/ 29.26	20%	S/ 7.32
Solicitud de registro	S/	600.00	S/ 108.00	S/	708.00	0%	S/ -		80%	S/ 566.40	20%	S/ 141.60
Publicación en diario oficial / obtención del título de propiedad intelectual	S/	250.00	S/ 45.00	S/	295.00	0%	S/ -		80%	S/ 236.00	20%	S/ 59.00
Sub Total Marcas y Patentes	S/	881.00	S/ 158.58	S/	1,039.58		S/ -			S/ 831.66		S/ 207.92
	Licencias y Autorizaciones					% distribución	Total		% distribución	Total	% distribución	Total
Licencias de funcionamiento	S/	395.49	S/ 71.18	S/	466.67	30%	S/ 140.00		40%	S/ 186.00	30%	S/ 140.00
Inscripción de seguridad en Defensa Civil	S/	83.00	S/ 14.94	S/	97.94	30%	S/ 29.38		40%	S/ 39.17	30%	S/ 29.38
INDECI / Inspección	S/	641.17	S/ 115.41	S/	756.58	30%	S/ 226.89		40%	S/ 302.63	30%	S/ 226.89
Levantamiento de Observaciones	S/	231.15	S/ 41.60	S/	272.75	30%	S/ 81.82		40%	S/ 109.10	30%	S/ 81.82
Sub Total Licencias y Autorizaciones	S/	1,350.81	S/ 243.13	S/	1,593.94	30%	S/ 478.18		40%	S/ 637.57	30%	S/ 478.18
MONTO TOTAL	S/	2,231.81	S/ 401.71	S/	2,633.52		S/ 478.18			S/ 1,469.23		S/ 686.10

S/ 2,633.52

Nota: Elaboración propia.

4.1 Estudio organizacional

5.2.1 Organigrama funcional.

La estructura organizacional representa las jerarquías de cada uno de los puestos de trabajo en la organización.

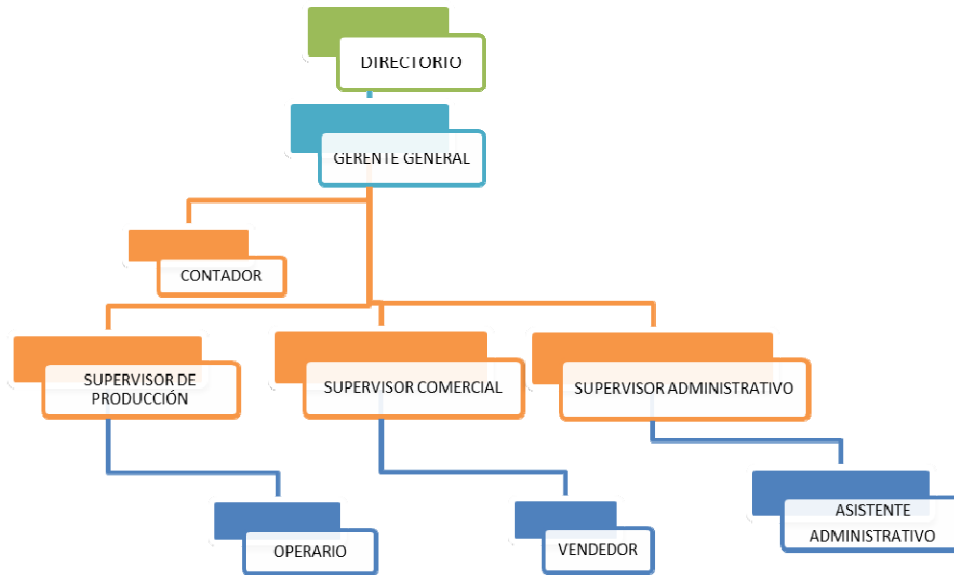


Figura 62. Organigrama Nutrition Fruit SAC

Iniciaremos con un Directorio, el cual asignará a un Gerente General. En la siguiente línea se contratará un Supervisor de Producción quien deberá ser un maestro panadero; asimismo, un Supervisor Comercial, quien tendrá a su cargo un vendedor y un auxiliar de reparto, finalmente un Supervisor Administrativo con un subalterno administrativo.

5.2.2 Servicios tercerizados.

Se Tercerizarán los servicios de: contador, reparto, vigilancia y limpieza.

5.2.3 Descripción de puestos de trabajo.

Tabla 57.

Perfil Gerente General.



Descripción y Perfil del Puesto		
Puesto:	Gerente General	
Competencias		
	Grado de Instrucción	Título o Profesión
Educación	Universitaria	Administrador de Empresas, Economista, Ingeniero Industrial.
Experiencia	Mínimo con 3 años de experiencia en cargo similares.	
Otros:	Ms Office (avanzado)	
	Inglés nivel avanzado	
Habilidades	Planeación, poder de liderazgo y relaciones comerciales.	
	Dirección de equipos de trabajo.	
	Habilidad de interrelacionarse a todo nivel.	
	Analista de indicadores para la toma de decisiones.	
Acciones y Resultado esperados	Mantener informados al directorio la situación de la empresa.	
	Asegurar el cumplimiento de los obejtivos y acuerdos del directorio.	
	Responsable de toda la marcha administrativa y comercial de la empresa.	
	Asegurar la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa.	
	Presentar los estados financieros para los accionistas.	
	Elaborar el presupuesto anual de la empresa	
	Mantener las buenas practicas y comunicación efectiva con sus subalternos.	
Condiciones del Puesto		
Tipo de contrato:	Contrato de trabajo sujeto a modalidad	
Remuneracion:	S/. 4000 soles	
Ubicación Física:	Oficina	
Beneficios Sociales	Sí	
Jornada / Horario:	Diurna / Lunes a Viernes de 8 am a 6 pm - Sabado de 9 am a 12 pm	
Tipo de Sueldo:	Fijo Mensual	

Nota: Elaboración propia.

Tabla 58.

Perfil Supervisor de Producción.



Descripción y Perfil del Puesto		
Puesto:	Supervisor de Producción	
Competencias		
	Grado de Instrucción	Título o Profesión
Educación	Técnico	Técnico en panadería
Experiencia	Mínimo con 3 años de experiencia en cargo similares.	
Otros:	Ms Office	
Habilidades	Capacidad para trabajar en equipo	
	Poder de Liderazgo y planeación	
Acciones y Resultado esperados	Capacidad para controlar y gestionar un trabajo eficiente.	
	Analista de indicadores para el cumplimiento de producción programada.	
	Responsable de las maquinarias del proceso operativo.	
	Coordinar con gerencia y el área comercial para el cumplimiento de producción requerida.	
	Planificar y programar las actividades requeridas para cumplir con la producción.	
	Asegurar la calidad de los productos producidos.	
	Responsable de la capacitación y auditorias del personal a su cargo.	
	Elaborar los diferentes mantenimientos para óptimo desempeño en la producción.	
	Cumplir y hacer cumplir los procedimientos de seguridad.	
	Condiciones del Puesto	
Tipo de contrato:	Contrato de trabajo sujeto a modalidad	
Remuneración:	S/. 1700 soles	
Ubicación Física:	Oficina	
Beneficios Sociales	Si	
Jornada / Horario:	Diurna / Lunes a Viernes de 8 am a 6 pm - Sabado de 9 am a 12 pm	
Tipo de Sueldo:	Fijo Mensual	

Nota: Elaboración propia.

Tabla 59.

Perfil Supervisor Comercial.



Descripción y Perfil del Puesto		
Puesto:	Supervisor Comercial	
Competencias		
	Grado de Instrucción	Título o Profesión
Educación	Universitaria	Marketing, Publicidad Administrador de Empresas
Experiencia	Mínimo con 3 años de experiencia en cargo similares.	
Otros:	Ms Office (avanzado)	
	Inglés nivel avanzado (deseable)	
Habilidades	Orientado a resultados.	
	Acostumbrado al trabajo bajo presión.	
	Manejo de conflictos.	
	Negociación y interrelación con personas a todo nivel.	
Acciones y Resultado esperados	Disposición para realizar trabajo de campo.	
	Realizar visitas a los clientes y analizar la competencia.	
	Crear e implementar estrategias comerciales para el logro de objetivos.	
	Buscar nuevas oportunidades de mercado.	
	Responsable de la distribución a los pdvs a través del auxiliar de reparto.	
	Mantener la buena imagen de la empresa, asegurando atención de calidad.	
	Responsable de la capilaridad del mercado objetivo.	
	Responsable del logro de objetivos propuestos por el directorio.	
Condiciones del Puesto		
Tipo de contrato:	Contrato de trabajo sujeto a modalidad	
Remuneración:	S/. 2000 soles	
Ubicación Física:	Oficina	
Beneficios Sociales	Sí	
Jornada / Horario:	Diurna / Lunes a Viernes de 8 am a 6 pm - Sabado de 9 am a 12 pm	
Tipo de Sueldo:	Fijo Mensual	

Nota: Elaboración propia.

Tabla 60.

Perfil Supervisor Administrativo.



Descripción y Perfil del Puesto		
Puesto:	Supervisor Administrativo	
Competencias		
	Grado de Instrucción	Título o Profesión
Educación	Universitaria	Ingeniero Industrial Administrador de Empresas,
Experiencia	Minimo con 3 años de experiencia en cargo similares.	
Otros:	Ms Office (avanzado) Inglés nivel avanzado	
Habilidades	Asertivo en toma de decisiones Facilidad de negociación, organizado y responsable Habilidad para interactuar con personal, clientes y otros. Innovador, creativo.	
Acciones y Resultados esperados	Emitir órdenes de compra y servicios. Contacto directo con proveedores. Proveer de documentación requerida. Llevar control detallado de órdenes de comprar, cuentas por pagar. Responsable del área de RR.HH de la empresa Hacer seguimiento adecuado de órdenes de compra y despachos. Elaborar informes administrativos a Gerencia.	
Condiciones del Puesto		
Tipo de contrato:	Contrato de trabajo sujeto a modalidad	
Remuneracion:	S/.1700 soles	
Ubicación Física:	Oficina	
Beneficios Sociales	Sí	
Jornada / Horario:	Diurna / Lunes a Viernes de 8 am a 6 pm - Sabado de 9 am a 12 pm	
Tipo de Sueldo:	Fijo Mensual	

Nota: Elaboración propia.

Tabla 61.

Perfil Operario



Descripción y Perfil del Puesto		
Puesto:	Operario	
Competencias		
	Grado de Instrucción	Título o Profesión
Educación	Secundaria Completa	No requiere
Experiencia	Mínimo con 1 años de experiencia en cargo similares.	
Otros:		
Habilidades	Rapidez y pulcritud en el trabajo	
	Puntualidad	
	Ordenado, organizado	
	Busca excelencia en el trabajo con buena actitud.	
Acciones y Resultado esperados	Manejar de manera eficiente la materia prima.	
	Seguir el procedimiento para la elaboración de los productos.	
	Asegurar el mantenimiento y limpieza de su mesa de trabajo.	
	Cumplir con el tiempo estimado para la producción.	
	Asegurar la calidad del producto de acuerdo a las especificaciones técnicas del producto.	
	Asegurar el correcto empaquetado de los productos.	
Condiciones del Puesto		
Tipo de contrato:	Contrato de trabajo sujeto a modalidad	
Remuneración:	S/.930 soles	
Ubicación Física:	Oficina	
Beneficios Sociales	Si	
Jornada / Horario:	Diurna / Lunes a Viernes de 8 am a 6 pm - Sabado de 9 am a 12 pm	
Tipo de Sueldo:	Fijo Mensual	

Nota: Elaboración propia.

Tabla 62.

Perfil Vendedor.



Descripción y Perfil del Puesto	
Puesto:	Vendedor
Competencias	
	Grado de Instrucción Título o Profesión
Educación	Técnico o Universitario
Experiencia	Mínimo con 2 años de experiencia en cargo similares.
Otros:	Ms Office (Básico) Inglés nivel intermedio (deseable)
Habilidades	Orientado a resultados. Acostumbrado al trabajo bajo presión. Manejo de conflictos. Negociación y interrelación con personas a todo nivel.
Acciones y Resultado esperados	Dispuesto a realizar trabajo de campo. Realizar visitas a los clientes y analizar la competencia. Dar mantenimiento a la cartera de clientes. Buscar nuevas oportunidades de mercado. Trabajo de forma efectiva de acuerdo a frecuencia de visita. Cumplir con sus ruta de forma lógica. Realizar los pedidos venta y hacer seguimiento en el despacho de mercadería a los clientes.
Condiciones del Puesto	
Tipo de contrato:	Contrato de trabajo sujeto a modalidad
Remuneración:	S/. 1700 soles
Ubicación Física:	Oficina
Beneficios Sociales	Sí
Jornada / Horario:	Diurna / Lunes a Viernes de 8 am a 6 pm - Sábado de 9 am a 12 pm
Tipo de Sueldo:	Fijo Mensual

Nota: Elaboración propia.

Tabla 63.

Perfil Asistente Administrativo.



Descripción y Perfil del Puesto		
Puesto:	Asistente Administrativo	
Competencias		
	Grado de Instrucción	Título o Profesión
Educación	Superior Técnico	Administracion Contabilidad
Experiencia	Minimo con 1 años de experiencia en cargo similares.	
Otros:	Ms Office (intermedio)	
	Inglés nivel intermedio (deseable)	
Habilidades	Puntualidad	
	Rapidez y pulcritud en su trabajo.	
	Ordenado y organizado	
	Busca excelencia en su labor.	
Acciones y Resultado esperados	Apoyo directo al Jefe Administrativo.	
	Registrar, verificar contenido, cantidad y calidad de bienes recibidos.	
	Control y clasificación de mercadería recepcionada.	
	Apoyo en despacho de productos, envíos por courier.	
	Apoyo en seguimiento de documentación administrativa.	
	Emision de Fracturas y coordinación para su envío.	
	Coordinación y seguimiento de cobranzas.	
Condiciones del Puesto		
Tipo de contrato:	Contrato de trabajo sujeto a modalidad	
Remuneracion:	S/. 1200 soles	
Ubicación Física:	Oficina	
Beneficios Sociales	Sí	
Jornada / Horario:	Diurna / Lunes a Viernes de 8 am a 6 pm - Sabado de 9 am a 12 pm	
Tipo de Sueldo:	Fijo Mensual	

Nota: Elaboración propia.

5.2.4 Descripción de actividades de los servicios tercerizados.

- **Contador:** Se requerirá de los servicios de un contador externo quien estará a cargo de la parte contable de la empresa, para estar acorde con el ente recaudador del gobierno. Para ello entregaremos a inicio de cada mes la documentación necesaria para ello.
- **Reparto:** Para la entrega de los productos a los supermercados se alquilará una camionea con chofer para servicios de reparto, quienes serán los responsables de entregar los pedidos a nuestros clientes.
- **Vigilancia:** Se contratará los servicios de un personal en nuestro local.
- **Limpeza:** Se contratará los servicios una persona externa quien estará a cargo de la limpieza de nuestro local. Área Administrativa, baños, pasadizos y demás.

5.2.5 Aspectos laborales.

a. Forma de contratación de puestos de trabajo y servicios tercerizados.

Reclutaremos a las personas de acuerdo al perfil requerido, y esto se hará a través de las diferentes bolsas de trabajo de forma virtual como Aptitus, Computrabajo, Bumeran. Luego, se hará la selección y/o filtros necesarios para realizar las entrevistas correspondientes para su posterior contratación.

Asimismo, crearemos una base de datos como medida de contingencia ante renuncia, incremento de operación, vacaciones, etc. producto del reclutamiento.

En la contratación, todos nuestros empleados estarán en planilla, pudiendo gozar de los beneficios sociales de acuerdo a ley, teniendo deberes que cumplir con la empresa, como trabajo a realizar, horario, etc.

Para ello antes de la firma de contrato se les solicitará documentación que nos permitirá minimizar riesgos sobre la calidad de personal que podríamos contratar como antecedentes: personales, laborales, policiales y penales. Además del comportamiento crediticio, INFOCORP.

Una vez firmado el contrato ambas partes han aceptado las condiciones del contrato y será un respaldo ante algún conflicto laboral.

b. Régimen laboral de puestos de trabajo.

El régimen laboral será de acuerdo a la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, de acuerdo al Decreto Legislativo N° 728.

Todos los empleados tendrán Contratos de Trabajo Sujetos a Modalidad, por lo que pueden celebrarse de acuerdo a las necesidades del mercado o mayor producción de la empresa.

Considerando el proyecto que tiene un horizonte de evaluación de 5 años y siendo una actividad nueva se debería considerar el contrato por inicio o lanzamiento de una nueva actividad, que tiene una duración máxima de 5 años.

c. Planilla para todos los años del proyecto.

Las remuneraciones se pagaran de forma mensual y de acuerdo al cargo que desempeñan, siendo estos los siguientes:

Tabla 64.

Planilla 2019.

Cargo	Tipo de costo o gasto	Cant	Sueldo básico Mensual	Asignación familiar Mensual	SCTR Mensual	Sub-Total Mensual	Sub-Total Anual	Gratificación (Jul-Dic)	ESSALUD	CTS	Remuneración Anual
Gerente General	G. Ventas	1	4,000	93		4,093	49,116	4,093	4,789	2,217	60,215
Supervisor comercial	G. Ventas	1	2,000	93		2,093	25,116	2,093	2,449	1,134	30,792
Vendedor	G. Ventas	1	1,700	93		1,793	21,516	1,793	2,098	971	26,378
Supervisor de Producción	MOD	1	1,700	93	150	1,943	23,316	1,943	2,273	1,052	28,585
Operario	MOD	1	930	93	150	1,173	14,076	1,173	1,372	635	17,257
Supervisor Administrativo	G. Adm	1	1,700	93		1,793	21,516	1,793	2,098	971	26,378
Asistente Administrativo	G. Adm	1	1,200	93		1,293	15,516	1,293	1,513	700	19,022
Total		7									208,626

Nota: Expresado en miles de nuevos soles. Elaboración propia.

Tabla 65.

Planilla 2020.

Cargo	Tipo de costo o gasto	Cant	Sueldo básico Mensual	Asignación familiar Mensual	SCTR Mensual	Sub-Total Mensual	Sub-Total Anual	Gratificación (Jul-Dic)	ESSALUD	CTS	Remuneración Anual
Gerente General	G. Ventas	1	4,000	93		4,093	49,116	4,093	4,789	2,217	60,215
Supervisor comercial	G. Ventas	1	2,000	93		2,093	25,116	2,093	2,449	1,134	30,792
Vendedor	G. Ventas	1	1,700	93		1,793	21,516	1,793	2,098	971	26,378
Maestro Panadero	MOD	1	1,700	93	150	1,943	23,316	1,943	2,273	1,052	28,585
Operario	MOD	2	930	93	150	2,346	28,152	2,346	2,745	1,271	34,514
Supervisor Administrativo	G. Adm	1	1,700	93		1,793	21,516	1,793	2,098	971	26,378
Asistentel Administrativo	G. Adm	1	1,200	93		1,293	15,516	1,293	1,513	700	19,022
Total		8									225,883

Nota: Expresado en miles de nuevos soles. Elaboración propia.

Tabla 66.

Planilla 2021.

Cargo	Tipo de costo o gasto	Cant	Sueldo básico Mensual	Asignación familiar Mensual	SCTR Mensual	Sub-Total Mensual	Sub-Total Anual	Gratificación (Jul-Dic)	ESSALUD	CTS	Remuneración Anual
Gerente General	G. Ventas	1	4,000	93		4,093	49,116	4,093	4,789	2,217	60,215
Supervisor comercial	G. Ventas	1	2,000	93		2,093	25,116	2,093	2,449	1,134	30,792
Vendedor	G. Ventas	2	1,700	93		3,586	43,032	3,586	4,196	1,942	52,756
Maestro Panadero	MOD	1	1,700	93	150	1,943	23,316	1,943	2,273	1,052	28,585
Operario	MOD	3	930	93	150	3,519	42,228	3,519	4,117	1,906	51,770
Supervisor Administrativo	G. Adm	1	1,700	93		1,793	21,516	1,793	2,098	971	26,378
Asistentel Administrativo	G. Adm	1	1,200	93		1,293	15,516	1,293	1,513	700	19,022
Total		10									269,518

Nota: Expresado en miles de nuevos soles. Elaboración propia.

Tabla 67.

Planilla 2022.

Cargo	Tipo de costo o gasto	Cant	Sueldo básico Mensual	Asignación familiar Mensual	SCTR Mensual	Sub-Total Mensual	Sub-Total Anual	Gratificación (Jul-Dic)	ESSALUD	CTS	Remuneración Anual
Gerente General	G. Ventas	1	4,000	93		4,093	49,116	4,093	4,789	2,217	60,215
Supervisor comercial	G. Ventas	1	2,000	93		2,093	25,116	2,093	2,449	1,134	30,792
Vendedor	G. Ventas	2	1,700	93		3,586	43,032	3,586	4,196	1,942	52,756
Maestro Panadero	MOD	1	1,700	93	150	1,943	23,316	1,943	2,273	1,052	28,585
Operario	MOD	4	930	93	150	4,692	56,304	4,692	5,490	2,542	69,027
Supervisor Administrativo	G. Adm	1	1,700	93		1,793	21,516	1,793	2,098	971	26,378
Asistentel Administrativo	G. Adm	1	1,200	93		1,293	15,516	1,293	1,513	700	19,022
Total		11									286,775

Nota: Expresado en miles de nuevos soles. Elaboración propia.

Tabla 68.

Planilla 2023

Cargo	Tipo de costo o gasto	Cant	Sueldo básico Mensual	Asignación familiar Mensual	SCTR Mensual	Sub-Total Mensual	Sub-Total Anual	Gratificación (Jul-Dic)	ESSALUD	CTS	Remuneración Anual
Gerente General	G. Ventas	1	4,000	93		4,093	49,116	4,093	4,789	2,217	60,215
Supervisor comercial	G. Ventas	1	2,000	93		2,093	25,116	2,093	2,449	1,134	30,792
Vendedor	G. Ventas	1	1,700	93		1,793	21,516	1,793	2,098	971	26,378
Maestro Panadero	MOD	1	1,700	93	150	1,943	23,316	1,943	2,273	1,052	28,585
Operario	MOD	5	930	93	150	5,865	70,380	5,865	6,862	3,177	86,284
Supervisor Administrativo	G. Adm	1	1,700	93		1,793	21,516	1,793	2,098	971	26,378
Asistentel Administrativo	G. Adm	1	1,200	93		1,293	15,516	1,293	1,513	700	19,022
Total		11									277,653

Nota: Expresado en miles de nuevos soles. Elaboración propia.

Tabla 69.

Resumen de Planillas. Expresado en soles.

Cargo	2019	2020	2021	2022	2023
Gerente General	60,215	60,215	60,215	60,215	60,215
Supervisor Comercial	30,792	30,792	30,792	30,792	30,792
Vendedor	26,378	26,378	52,756	52,756	26,378
Supervisor de producción	28,585	28,585	28,585	28,585	28,585
Operario	17,257	34,514	51,770	69,027	86,284
Supervisor Administrativo	26,378	26,378	26,378	26,378	26,378
Asistente Administrativo	19,022	19,022	19,022	19,022	19,022
Total	208,626	225,883	269,518	286,775	277,653

Nota: Expresado en miles de nuevos soles. Elaboración propia.

d. Gastos por servicios tercerizados para todos los años del proyecto.

Se plantea tercerizar los servicios de: Contabilidad, Reparto, Vigilancia y Limpieza.

Tabla 70.

Gastos tercerizados.

Cargo	Tipo de costo o gasto	Cant	Sueldo Mensual
Contador	Tercero	1	500
Personal de limpieza	Tercero	1	930
Repartidor	Tercero	1	1,200
Vigilancia	Tercero	1	1,200
Total		4	3,830

Nota: Expresado en miles de nuevos soles. Elaboración propia.

e. Horario de trabajo de puestos de trabajo.

La jornada de trabajo será de 48 horas semanales, el horario de trabajo será de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 6:00 p.m. y sábados de 9:00 am a 12:00 pm.

Capítulo VI: Estudio técnico

6.1 Tamaño del proyecto

6.1.1 Capacidad instalada.

6.1.2 Capacidad utilizada.

6.1.3 Capacidad máxima.

a. Criterios.

Tabla 71.

Criterios del alfajor de 30 g.

Capacidad de máquina / día	1,728	unidades	216 alfajores/hora
Días al año (laborables)	288	días	(26 días x 12 meses)
Días al año (máximo)	365	días	

Nota: Elaboración propia.

Tabla 72.

Criterios del alfajor de 10 g.

Capacidad de máquina / día	4,320	unidades	540 alfajores/hora
Días al año (laborables)	288	días	(26 días x 12 meses)
Días al año (máximo)	365	días	

Nota: Elaboración propia.

b. Cálculos.

Tabla 73.

Cálculos del alfajor de 30 g

Producción anual	Año 0	2019	2020	2021	2022	2023
Capacidad utilizada (alfajores)	1,111	56,427	77,379	100,940	125,196	148,820
Capacidad instalada (alfajores)	497,664	497,664	497,664	497,664	497,664	497,664
Capacidad máxima (alfajores)	630,720	630,720	630,720	630,720	630,720	630,720

Nota: Elaboración propia.

Tabla 74.

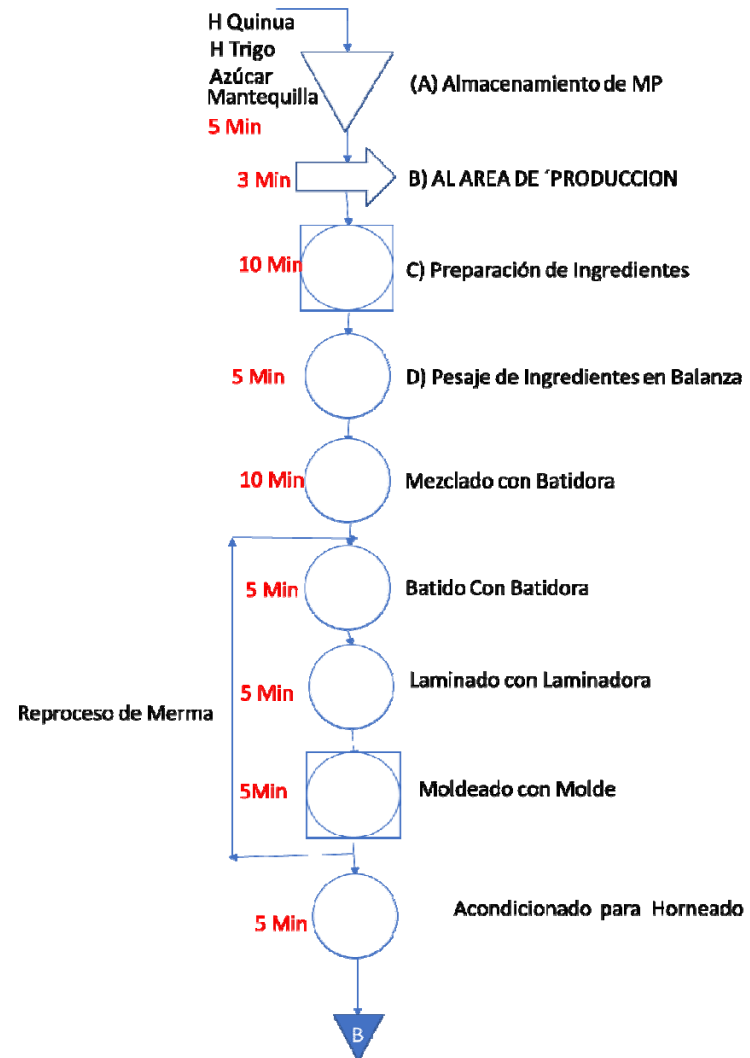
Cálculos del alfajor de 10 g

Producción anual	Año 0	2019	2020	2021	2022	2023
Capacidad utilizada (alfajores)	6,866	437,017	611,889	798,204	990,012	1,176,829
Capacidad instalada (alfajores)	1,244,160	1,244,160	1,244,160	1,244,160	1,244,160	1,244,160
Capacidad máxima (alfajores)	1,576,800	1,576,800	1,576,800	1,576,800	1,576,800	1,576,800

Nota: Elaboración propia.

6.2 Procesos

6.2.1 Diagrama de flujo de proceso de producción.



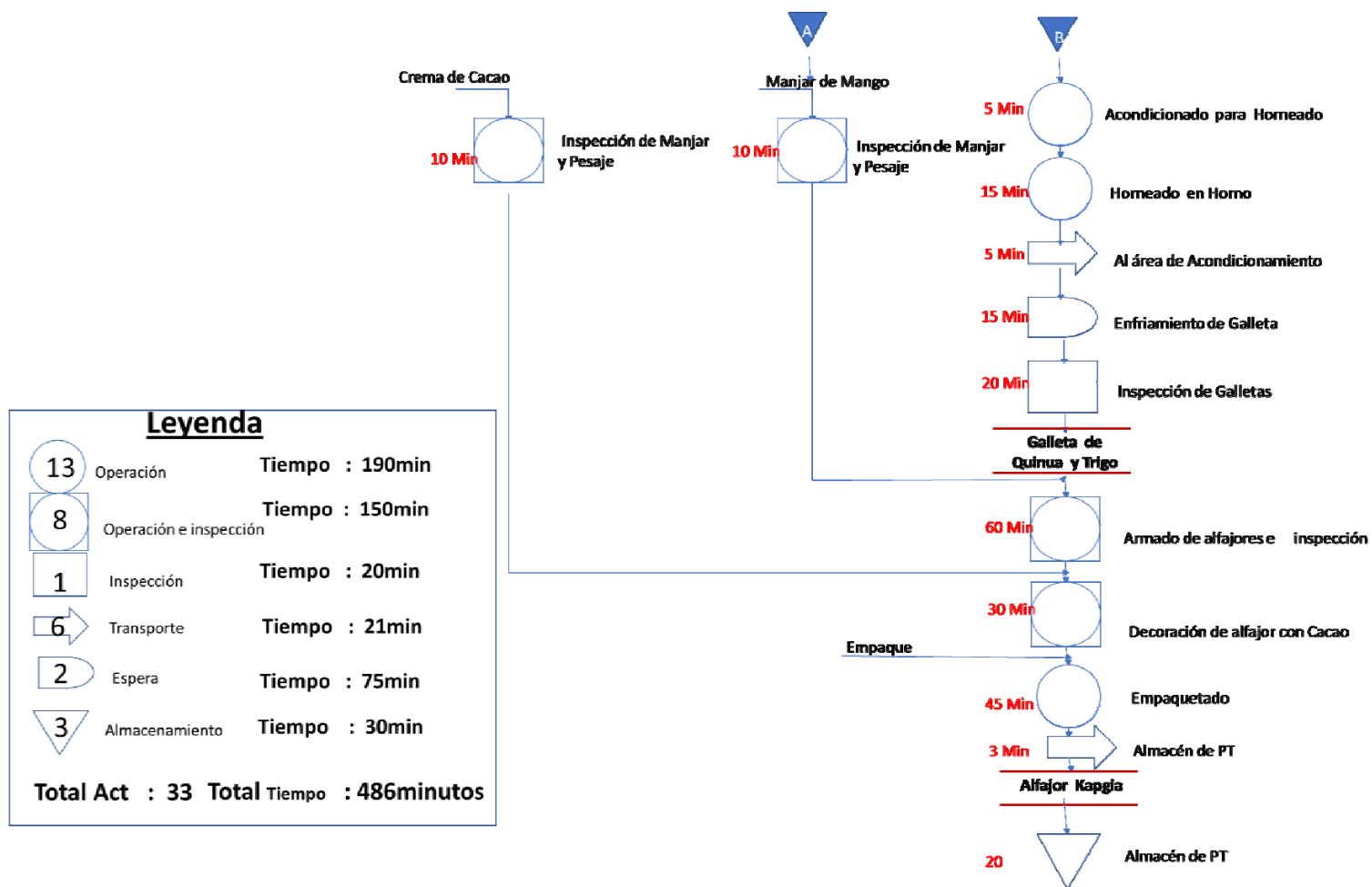
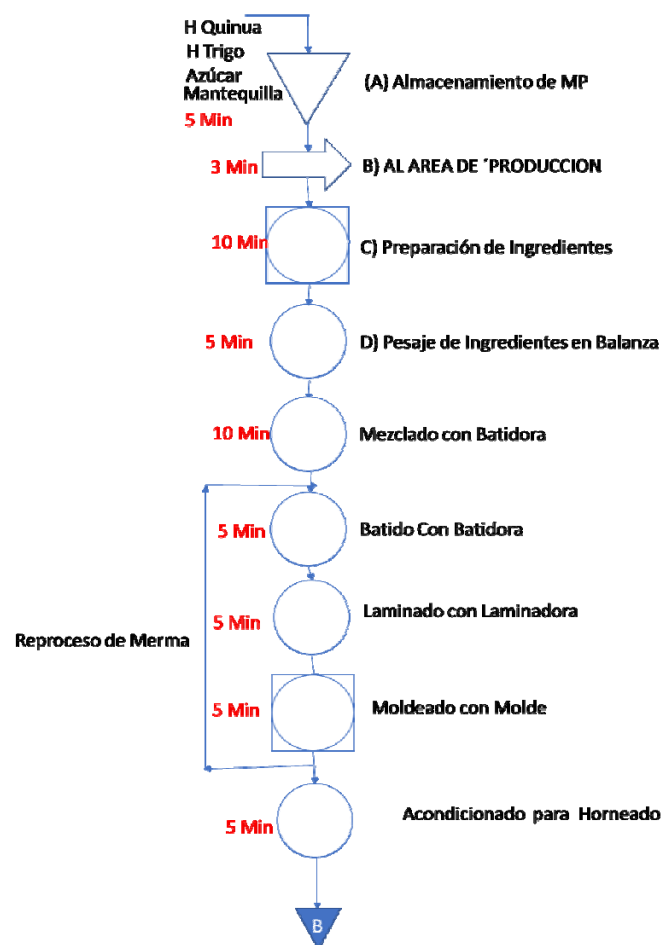


Figura 63. Diagrama de flujo de producción - Alfajor x 10 g



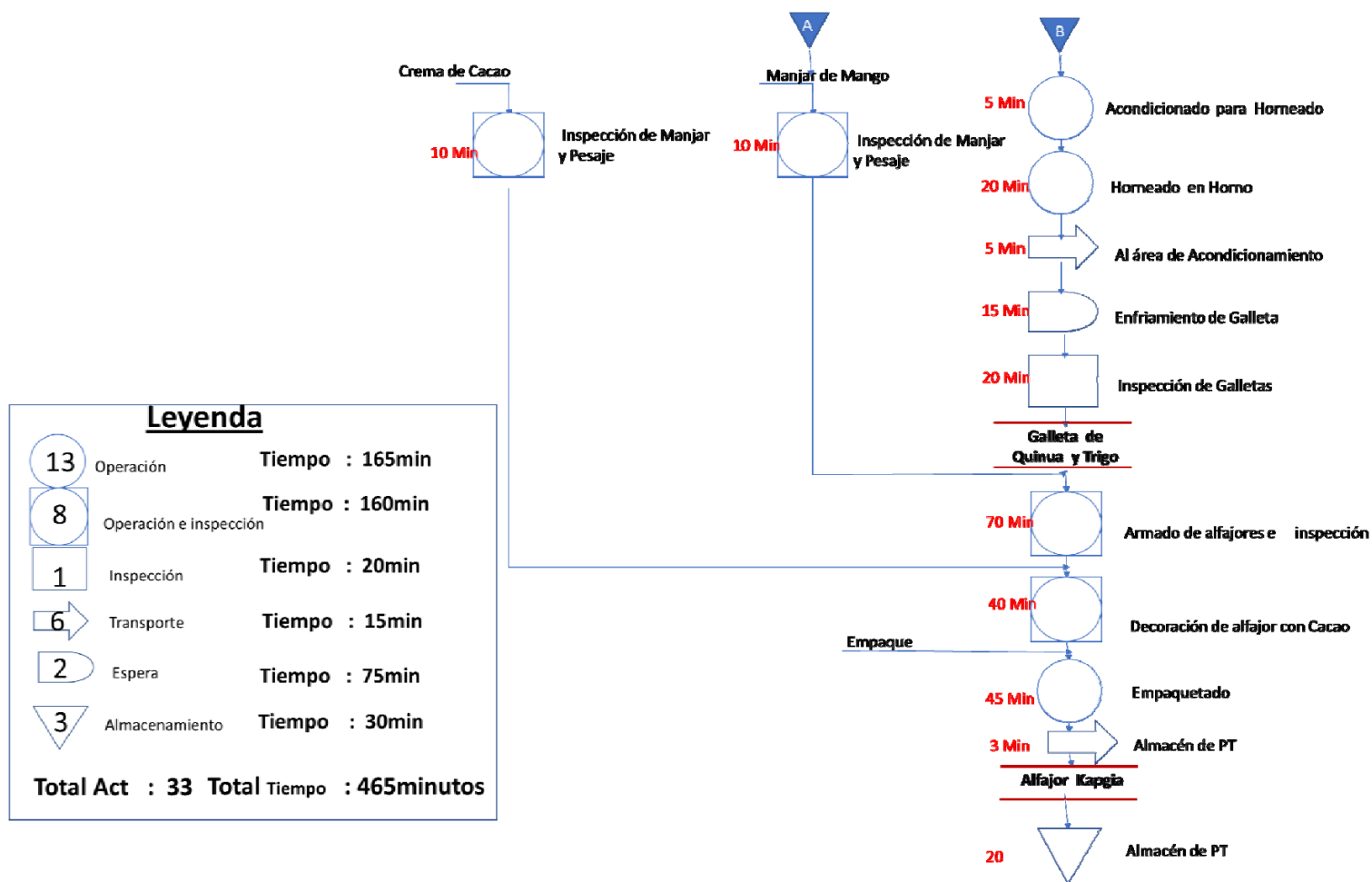


Figura 64. Diagrama de flujo de producción - Alfajor x 30 g

6.2.2 Programa de producción.

Programa de producción de alfajores de 1 unidad x 30 g

Tabla 75.

Programa de producción 2019 - Alfajor x 30 g

Plan de producción 2019	%	dic-18	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
Demanda			2,103	2,629	2,629	3,680	3,680	3,680	5,257	5,257	5,257	5,783	6,309	6,309
Merma	0.50%	6	11	13	13	18	18	18	26	26	26	29	32	32
Sampling	3.00%	1,000	1,000	1,000	79	110	110	110	158	158	158	173	189	189
Inventario Final PT	5.00%	105	131	131	184	184	184	263	263	263	289	315	315	263
(-) Inventario Inicial PT			105	131	131	184	184	184	263	263	263	289	315	315
Total (und)		1,111	3,140	3,642	2,773	3,809	3,809	3,888	5,441	5,441	5,467	6,012	6,529	6,477
Total (kilos)		33.32	94.19	109.25	83.19	114.26	114.26	116.63	163.23	163.23	164.02	180.35	195.88	194.30

Nota: Elaboración propia.

Tabla 76.

Programa de producción 2020 - Alfajor x 30 g

Plan de producción 2020	%	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Demanda		5,253	5,253	5,253	6,004	6,004	6,004	6,754	6,754	7,505	6,754	6,754	6,754
Merma	0.50%	26	26	26	30	30	30	34	34	38	34	34	34
Sampling	2.50%	131	131	131	150	150	150	169	169	188	169	169	169
Inventario Final PT	5.00%	263	263	300	300	300	338	338	375	338	338	338	344
(-) Inventario Inicial PT		263	263	263	300	300	300	338	338	375	338	338	338
Total (und)		5,411	5,411	5,448	6,184	6,184	6,221	6,957	6,994	7,692	6,957	6,957	6,963
Total (kilos)		162.32	162.32	163.45	185.51	185.51	186.64	208.70	209.83	230.77	208.70	208.70	208.90

Nota: Elaboración propia.

Tabla 77.

Programa de producción 2021 - Alfajor x 30 g

Plan de producción 2021	%	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
Demanda		6,888	6,888	6,888	7,872	7,872	7,872	8,856	8,856	9,840	8,856	8,856	8,856
Merma	0.50%	34	34	34	39	39	39	44	44	49	44	44	44
Sampling	2.00%	138	138	138	157	157	157	177	177	197	177	177	177
Inventario Final PT	5.00%	344	344	394	394	394	443	443	492	443	443	443	429
(-) Inventario Inicial PT		344	344	344	394	394	394	443	443	492	443	443	443
Total (und)		7,060	7,060	7,109	8,068	8,068	8,118	9,077	9,126	10,036	9,077	9,077	9,063
Total (kilos)		211.80	211.80	213.27	242.05	242.05	243.53	272.31	273.78	301.09	272.31	272.31	271.90

Nota: Elaboración propia.

Tabla 78.

Programa de producción 2022 - Alfajor x 30 g

Plan de producción 2022	%	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22
Demanda		8,586	8,586	8,586	9,812	9,812	9,812	11,039	11,039	12,265	11,039	11,039	11,039
Merma	0.50%	43	43	43	49	49	49	55	55	61	55	55	55
Sampling	1.50%	129	129	129	147	147	147	166	166	184	166	166	166
Inventario Final PT	5.00%	429	429	491	491	491	552	552	613	552	552	552	518
(-) Inventario Inicial PT		429	429	429	491	491	491	552	552	613	552	552	552
Total (und)		8,758	8,758	8,819	10,009	10,009	10,070	11,260	11,321	12,449	11,260	11,260	11,225
Total (kilos)		262.73	262.73	264.57	300.26	300.26	302.10	337.79	339.63	373.48	337.79	337.79	336.76

Nota: Elaboración propia.

Tabla 79.

Programa de producción 2023 - Alfajor x 30 g

Plan de producción 2023	%	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23
Demanda		10,350	10,350	10,350	11,829	11,829	11,829	13,307	13,307	14,786	13,307	13,307	13,307
Merma	0.50%	52	52	52	59	59	59	67	67	74	67	67	67
Sampling	0.50%	52	52	52	59	59	59	67	67	74	67	67	67
Inventario Final PT	5.00%	518	518	591	591	591	665	665	739	665	665	665	-
(-) Inventario Inicial PT		518	518	518	591	591	591	665	665	739	665	665	665
Total (und)		10,454	10,454	10,528	11,947	11,947	12,021	13,440	13,514	14,860	13,440	13,440	12,775
Total (kilos)		313.61	313.61	315.83	358.41	358.41	360.63	403.21	405.43	445.80	403.21	403.21	383.25

Nota: Elaboración propia.

Programa de producción de Alfajores caja de 12 unidades x 10 g

Tabla 80.

Programa de producción 2019 - Alfajor x 10 g

Plan de producción 2019	%	dic-18	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
Demanda			1,386	1,732	1,732	2,425	2,425	2,425	3,464	3,464	3,464	3,811	4,157	4,157
Merma	0.50%	3	7	9	9	12	12	12	17	17	17	19	21	21
Sampling	3.00%	500	500	52	52	73	73	73	104	104	104	114	125	125
Inventario Final PT	5.00%	69	87	87	121	121	121	173	173	173	191	208	208	173
(-) Inventario Inicial PT			69	87	87	121	121	121	173	173	173	191	208	208
Total (cajas)		572	1,910	1,793	1,827	2,510	2,510	2,562	3,586	3,586	3,603	3,961	4,303	4,268
Total (kilos)		17.16	57.30	53.78	54.82	75.30	75.30	76.86	107.57	107.57	108.09	118.84	129.08	128.04

Nota: Elaboración propia.

Tabla 81.

Programa de producción 2020 - Alfajor x 10 g

Plan de producción 2020	%	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Demanda		3,462	3,462	3,462	3,956	3,956	3,956	4,451	4,451	4,945	4,451	4,451	4,451
Merma	0.50%	17	17	17	20	20	20	22	22	25	22	22	22
Sampling	2.50%	87	87	87	99	99	99	111	111	124	111	111	111
Inventario Final PT	5.00%	173	173	198	198	198	223	223	247	223	223	223	227
(-) Inventario Inicial PT		173	173	173	198	198	198	223	223	247	223	223	223
Total (und)		3,566	3,566	3,590	4,075	4,075	4,100	4,584	4,609	5,069	4,584	4,584	4,589
Total (kilos)		106.97	106.97	107.71	122.25	122.25	122.99	137.53	138.27	152.07	137.53	137.53	137.66

Nota: Elaboración propia.

Tabla 82.

Programa de producción 2021 - Alfajor x 10 g

Plan de producción 2021	%	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
Demanda		4,539	4,539	4,539	5,187	5,187	5,187	5,836	5,836	6,484	5,836	5,836	5,836
Merma	0.50%	23	23	23	26	26	26	29	29	32	29	29	29
Sampling	2.00%	91	91	91	104	104	104	117	117	130	117	117	117
Inventario Final PT	5.00%	227	227	259	259	259	292	292	324	292	292	292	283
(-) Inventario Inicial PT		227	227	227	259	259	259	292	292	324	292	292	292
Total (und)		4,652	4,652	4,685	5,317	5,317	5,349	5,981	6,014	6,614	5,981	5,981	5,973
Total (kilos)		139.57	139.57	140.54	159.51	159.51	160.48	179.44	180.42	198.41	179.44	179.44	179.18

Nota: Elaboración propia.

Tabla 83.

Programa de producción 2022 - Alfajor x 10 g

Plan de producción 2022	%	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22
Demanda		5,658	5,658	5,658	6,466	6,466	6,466	7,274	7,274	8,083	7,274	7,274	7,274
Merma	0.50%	28	28	28	32	32	32	36	36	40	36	36	36
Sampling	1.50%	85	85	85	97	97	97	109	109	121	109	109	109
Inventario Final PT	5.00%	283	283	323	323	323	364	364	404	364	364	364	341
(-) Inventario Inicial PT		283	283	283	323	323	323	364	364	404	364	364	364
Total (und)		5,771	5,771	5,811	6,595	6,595	6,636	7,420	7,460	8,204	7,420	7,420	7,397
Total (kilos)		173.13	173.13	174.34	197.86	197.86	199.08	222.60	223.81	246.12	222.60	222.60	221.91

Nota: Elaboración propia.

Tabla 84.

Programa de producción 2023 - Alfajor x 10 g

Plan de producción 2023	%	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23
Demanda		6,821	6,821	6,821	7,795	7,795	7,795	8,769	8,769	9,744	8,769	8,769	8,769
Merma	0.50%	34	34	34	39	39	39	44	44	49	44	44	44
Sampling	0.50%	34	34	34	39	39	39	44	44	49	44	44	44
Inventario Final PT	5.00%	341	341	390	390	390	438	438	487	438	438	438	-
(-) Inventario Inicial PT		341	341	341	390	390	390	438	438	487	438	438	438
Total (und)		6,889	6,889	6,937	7,873	7,873	7,922	8,857	8,906	9,792	8,857	8,857	8,418
Total (kilos)		206.66	206.66	208.12	236.18	236.18	237.65	265.71	267.17	293.77	265.71	265.71	252.55

Nota: Elaboración propia.

6.2.3 Necesidad de materias primas e insumos.

Con el fin de seleccionar al proveedor de la materia prima, se utilizó factores como calidad y cercanía del mercado proveedor; para ello se consideró los precios de dos mercados mayoristas: Makro, La Parada, Mercado Mayorista de Lima, los cuales se encuentran en los distritos de San Juan de Lurigancho, la Victoria y Santa Anita respectivamente. Se eligió este último como centro de compras para la materia prima.

Tabla 85.

Necesidad de materias primas e insumos.

Material directo requerido	Precio unit. (S/. con IGV)	Und.	2019	2020	2021	2022	2023
Harina de trigo	S/ 3.00	kg	6,337	6,765	6,917	7,142	7,374
Harina de quinua	S/ 7.00	kg	1,408	1,503	1,537	1,587	1,639
Fécula de maíz	S/ 5.50	kg	1,408	1,503	1,537	1,587	1,639
Pulpa de mango	S/ 5.50	kg	1,408	1,503	1,537	1,587	1,639
Mantequilla	S/ 4.00	kg	3,169	3,382	3,458	3,571	3,687
Sal	S/ 2.00	kg	1,006	1,073	1,098	1,133	1,170
Azúcar	S/ 3.00	kg	2,641	2,819	2,882	2,976	3,073
Polvo de hornear	S/ 2.00	kg	211	225	231	238	246
Leche	S/ 5.40	lt	3,169	3,382	3,458	3,571	3,687
Esencia de vainilla	S/ 2.10	lt	1,056	1,127	1,153	1,190	1,229

Nota: Elaboración propia.

6.2.4 Programa de compras de materias primas e insumos.

Respecto al requerimiento de materiales indirectos para el proceso productivo, se presenta los principales a considerar para el primer año del horizonte del proyecto

Tabla 86.

Programa de compras de materias primas e insumos.

Elemento	Presentación	Cantidad por año	Precio unitario (S/. con IGV)	Precio total (S/. con IGV)
Empaques para alfajores	1 millar	251,485	20	6,000
Etiqueta para alfajores	1 millar	251,485	15	4,500
Cajas	1 und.	500	2	763
Cera para cemento pulido	10 lt.	24	22	529
Papel toalla	12 rollos	24	18	427
Gel antibacterial	4 lt.	24	15	366
Papel higiénico	4 rollos de 300m	24	17	407
Jabón líquido	4 lt.	24	15	352

Bolsa basura para contenedor	100 und de 50 lt.	12	13	153
Paños amarillos multiusos	14 und.	12	11	132
Desinfectante	20 lt.	12	28	340
Botiquín	Módulo y material	1	127	127
Quitagrasa	5 lt.	8	14	112
Dispensador cinta adhesiva de embalaje	1 und.	2	42	85
Cinta adhesiva	1 und.	24	3	81
Paños secatodo	20 und.	6	11	64
Bolsa basura para tachos SSHH	100 und de 10 lt.	12	7	87
Guantes para limpieza	1 par	6	5	28
Escoba+recogedor	1 und.	4	6	22
Mascarilla para polvo	50 und.	1	13	13
Desatorador	1 und.	2	6	11

Nota: Elaboración propia.

6.2.5 Requerimiento de mano de obra directa.

En resumen, la cantidad de puestos a cubrir en el horizonte del proyecto se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 87.

Requerimiento de MOD

Cargo	2019	2020	2021	2022	2023
Mano de obra					
Maestro panadero	1	1	1	1	1
Auxiliar de panadería	1	1	1	2	2
Total	2	2	2	3	3

Nota: Elaboración propia.

6.3 Tecnología para el proceso

La maquinaria para la fabricación de alfajores es similar a lo requerido para una panadería, ya que se usa el misma maquinaria pero en diferentes procesos y temperaturas.

La lista de maquinaria, equipos, muebles y enseres, resulta de los requerimientos de cada área relacionada a las operaciones de la empresa descritas en el acápite anterior. A continuación se presenta un resumen total de los requerimientos.

6.3.1 Maquinarias.

A continuación las principales máquinas y equipos con sus especificaciones y unidades requeridas. Para la designación de los equipos, se consideró la calidad, precio de compra y el prestigio de los proveedores.

Tabla 88.

Maquinarias de producción.

Descripción	Cant	Costo Unitario	Costo Total	IGV	Precio Total	Área
Horno Nova	1	14,890	14,890	2,680	17,570	Producción
Cocina Industrial Surge	1	1,600	1,600	288	1,888	Producción
Amasadora KN15 Nova	1	8,210.00	8,210.00	1,477.80	9,687.80	Producción
Congeladora Industrial	1	2,754.00	2,754.00	495.72	3,249.72	Producción
Lamidora Nova	1	17,000.00	17,000.00	3,060.00	20,060.00	Producción
Batidora 15 L	1	7,471.00	7,471.00	1,344.78	8,815.78	Producción

Nota: Elaboración propia.

HURNO MAXITO 68	
Proveedor:	Nova
Marca/Modelo	MAXITO 68
Precio: (S/. Incl. IGV)	S/., 17,570.00
Dimensiones:	0.84 m x 1.33 m x 1.45 m
Especificaciones	Fase: Monofásico. Área de cocción: 1.75 m ² . Capacidad: 6 bandejas (64x45 cm). Peso aprox. 420kg. Tensión eléctrica (V): 220-380. Fabricado en acero inoxidable AISI 304. Tablero electrónico inteligente con control de temperatura, tiempo de horneado, vapor y reposo. Alarma para calentamiento del horno y protección de motores. Alimentación de energía trifásica. Iluminación interna.



Figura 65. Horno para producción.

Refrigeradora Comercial		
Proveedor:	Felipe Kikuche & Asociados	
Marca/Modelo	Fagor 3FC-68 NFXD	
Precio: (S/. Incl. IGV)	S/.	3,250.00
Dimensiones:	0.61 m x 0.60 m x 2 m	
Especificaciones	Fabricado de acero inoxidable. Gas ecológico R-314. Capacidad 368 Litros. Control electrónico de temperatura y deshielo. 6 parrillas.	



Figura 66. Refrigeradora para producción.

AMASADORA KN15	
Proveedor:	Nova
Marca/Modelo	KN15
Precio: (S/. Incl. IGV)	S/. 9,688.00
Dimensiones:	0.50m x 1.15m x 0.89m
Especificaciones	Procesa un amasado y sobado homogéneo desde 15 kilos en harina y 22.5 en masa. Estructura en acero al carbono pintada con Politerano. Tazón y agitador en acero inoxidable AISI 304. Peso aprox. 165 kg. Silenciosa y estable, accionada con un sistema de fajas y poleas. Canastilla protectora de bloqueo automático contra accidentes. Pulsador de parada de emergencia. Motor eléctrico trifásico importado con conmutador. Potencia de motor: 0.85/1.5 Kw.



Figura 67. Amasadora para producción.

BATIDORA 15L	
Proveedor:	Nova
Marca/Modelo	15 L
Precio: (S/. Incl. IGV)	S/. 8,816.00
Dimensiones:	0.50m x 1.00 m x 0.85 m
Especificaciones	Capacidad 15 litros. Peso aprox. 90 kg. Velocidad variable y continua desde 220 RPM hasta 1800 RPM. Espumante y tazón en acero inoxidable AISI 304. Sistema de variador de velocidad. Incluye 2 accesorios paleta y espumante. Motor eléctrico trifásico importado. Potencia motor: 0.75 kw.



Figura 68. Batidora para producción.

Moldeadora	
Proveedor:	FamiPack
Marca/Modelo	Biscomatic
Precio: (S/. Incl. IGV)	S/. 15,000.00
Dimensiones:	1.90 m x 0.70 m x 1.30 m
Especificaciones	Fabricado de acero inoxidable AISI 304. Motor 1/2 Hp./1400 Rpm/Trifásico 220 Volts. +Controles térmicos de pare automático. Producción aprox. 100 kg./hora



Figura 69. Laminadora para producción.

6.3.2 Equipos.

Tabla 89.

Equipos

Descripción	Cant	Costo Unitario	Costo Total	IGV	Precio Total	Área
Aire acondicionado	1	1,228.81	1,229	221	1,450.00	Producción
Equipos de computo	4	2,200.00	8,800	1,584	10,384.00	Adm y Vtas
Impresora multifuncion Canon	1	900.00	900	162	1,062.00	Administración
Intercomunicadores	2	109.90	220	40	259.36	Prod-Adm-Alm
Balanza electrónica CAS D8-11	1	656.78	657	118	775.00	Producción
Balanza Electronica 2	1	100.00	100	18	118.00	Producción
Termometro digital	1	59.32	59	11	70.00	Producción
Medidores de PH	1	64.00	64	12	75.52	Producción
Selladora al calor	1	2,300.00	2,300	414	2,714.00	Producción

Nota: Elaboración propia.

Balanza electrónica	
Proveedor:	Miyake
Marca/Modelo	CAS D8-II
Precio: (S/. Incl. IGV)	S/. 775.00
Dimensiones:	152 m x 0.33 m x 0.76 m
Especificaciones	Capacidad hasta 150 Kg. Pantalla LCD. Funciona a corriente y batería recargable. Plataforma con funda en acero inoxidable



Figura 70. Balanza1 para producción

Balanza electrónica	
Proveedor:	Miyake
Marca/Modelo	CAS
Precio: (S/. Incl. IGV)	S/. 118.00
Dimensiones:	0.17 m x 0.18 m x 0.70 m
Especificaciones	Capacidad hasta 10 Kg. Precisión 0.001 kg. Pantalla LCD. Funciona a corriente. Convertidor kg, onz. Funciones on/off, cero y tara.



Figura 71. Balanza2 para producción.

Termómetro digital	
Proveedor:	Hiraoka
Marca/Modelo	Citizen
Precio: (S/. Incl. IGV)	S/. 70.00
Dimensiones:	12 cm (largo)
Especificaciones	Rango -50°C a 200°C. Precisión 0.1°C. Vástago de acero inoxidable. Protección contra salpicaduras de agua y vapor de agua. Autoapagado.



Figura 72. Equipo para medir la temperatura.

6.3.3 Herramientas.

Tabla 90.

Herramientas.

Descripción	Cant	Costo Unitario	Costo Total	IGV	Precio Total	Área
Mesa de trabajo en acero	2	3,200	6,400	1,152	7,552	Producción
Coche de aluminio Galletero	1	1,400	1,400	252	1,652	Producción
Bandejas	5	55	250	45	295	Producción
Cucharones de acero	3	50	150	27	177	Producción
Espatulas de Acero	3	50.00	150.00	27.00	177.00	Producción
Olla de Acero Industrial	1	700.00	700.00	126.00	826.00	Producción
Cuchillo	1	50.00	50.00	9.00	59.00	Producción
Pinzas	2	4.82	9.64	1.74	11.38	Producción
Colador de acero	2	47.80	95.60	17.21	112.81	Producción

Nota: Elaboración propia.

Mesa de trabajo	
Proveedor:	Nova
Marca/Modelo	2 Niveles en acero INOX
Precio: (S/. Ind. IGV)	S/. 3,776.00
Dimensiones:	2.20 m x 0.90 m x 0.90 m
Especificaciones	Fabricado en acero inoxidable AISI 304. Cuenta con dos niveles de trabajo.



Figura 73. Mesa de acero INOX

6.3.4 Utensilios.

Tabla 91.

Utensilios

Descripción	Cant	Costo Unitario	Costo Total	IGV	Precio Total	Área
Bowl de acero	4	25	98	18	115.64	Producción
Cucharones medidores x4	1	9	9	2	10.90	Producción
Fuentes de acero	2	116.65	233.30	41.99	275.29	Producción
Tachos de desechos	3	49.07	147.21	26.50	173.71	Producción
Dispensador de papel toalla	1	42.37	42	8	50.00	Producción
Dispensador de gel antibacterial	1	29.58	30	5	34.90	Producción
Dispensador cinta de embalaje	1	14.86	15	3	17.54	Almacén

Nota: Elaboración propia.

Tacho de desecho		
Proveedor:	Sodimac	
Marca/Modelo	Rimax	
Precio: (S/., Ind., IGV)	S/.	57.90
Dimensiones:	0.4 m x 0.40 m x 0.90 m	
Especificaciones	Capacidad de 100 litros.	



Dispensador de papel toallas		
Proveedor:	Promart	
Marca/Modelo	Orange	
Precio: (S/., Ind., IGV)	S/.	50.00
Dimensiones:	25.5 ancho x 10 prof x 32 alto	
Especificaciones	Capacidad de 200 hojas. Interfoliado. Termoresistente, soporta hasta 70°C	



Figura 74. Utensilios de limpieza

6.3.5 Mobiliario.

Tabla 92.

Mobiliario.

Descripción	Cant	Costo Unitario	Costo Total	IGV	Precio Total	Área
Mesa directorio	1	1,200	1,200	216	1,416	Gerencia
Sillas de oficina	6	84	503	91	594	Adm y Vtas
Escritorios de oficina	6	380.00	2,280.00	410.40	2,690.40	Adm y Vtas
Locker 4 casilleros de metal	1	338.98	338.98	61.02	400.00	Producción
Anaqueles	1	700.00	700.00	126.00	826.00	Producción
Alacena	1	500.00	500.00	90.00	590.00	Producción

Nota: Elaboración propia

Escritorio		
Proveedor:	Sodimac	
Marca/Modelo	Supra	
Precio: (S/. Ind. IGV)	S/	380.00
Dimensiones:	0.76 m x 0.60 m x 1.20 m	
Especificaciones	Fabricado con melamina. Contiene 3 cajones, porta teclado y porta Pc.	



Silla de escritorio		
Proveedor:	Sodimac	
Marca/Modelo	Basflex R350	
Precio: (S/. Ind. IGV)	S/.	99.00
Dimensiones:	0.63 m x 0.54 m x 0.52 / 1.2 m	
Especificaciones	Silla giratoria y con forro de tela. Altura regulable con palanca.	



Figura 75. Mobiliarios de oficina.

Anaquel	
Proveedor:	Felipe Kikuche & Asociados
Marca/Modelo	Metro
Precio: (S/. Incl. IGV)	S/. 900.00
Dimensiones:	1.22 m x 0.46 m x 1.60 m
Especificaciones	Fabricado de acero inoxidable. Contiene 8 estantes.



Figura 76. Mobiliario de producción.

6.3.6 Útiles de oficina.

Tabla 93.

Útiles de oficina.

Descripción	Cant	Costo Unitario	Costo Total	IGV	Precio Total	Área
Cinta adhesiva	2	3.05	6.1	1.10	7.20	Adm y Vtas
Ligas	1	2.6	2.6	0.47	3.07	Adm y Vtas
Grapas	1	2.03	2.03	0.37	2.40	Adm y Vtas
Engrapador	2	6.86	13.72	2.47	16.19	Adm y Vtas
Sacagrapa	2	1.18	2.36	0.42	2.78	Adm y Vtas
Perforador	2	4.41	8.82	1.59	10.41	Adm y Vtas
Papel fotocopia x500	1	8.9	8.9	1.60	10.50	Adm y Vtas
Tinta impresora	1	25.34	25.34	4.56	29.90	Adm y Vtas
Archivador palanca grande	6	2.63	15.78	2.84	18.62	Adm y Vtas
Clips caja x1000	1	0.76	0.76	0.14	0.90	Adm y Vtas
Pegamento en barra	2	2.03	4.06	0.73	4.79	Adm y Vtas
Lapicero azul x4 unidades	1	1.69	1.69	0.30	1.99	Adm y Vtas
Lapicero rojo x4 unidades	1	1.69	1.69	0.30	1.99	Adm y Vtas
Lapicero negro x4 unidades	1	1.69	1.69	0.30	1.99	Adm y Vtas
Lápiz x12	1	3.98	3.98	0.72	4.70	Adm y Vtas
Corrector	2	1.19	2.38	0.43	2.81	Adm y Vtas
Regla	2	0.51	1.02	0.18	1.20	Adm y Vtas
Plumón resaltador	2	1.8	3.6	0.65	4.25	Adm y Vtas
Fólder manila A4 x25	1	5.17	5.17	0.93	6.10	Adm y Vtas
Fástener x50	1	2.71	2.71	0.49	3.20	Adm y Vtas
Sobre manila A4 x10	2	2.63	5.26	0.95	6.21	Adm y Vtas
Tampón	2	2.2	4.4	0.79	5.19	Adm y Vtas
Tinta para tampón	2	1.97	3.94	0.71	4.65	Adm y Vtas
Sellos	2	7	14	2.52	16.52	Adm y Gerencia
Borrador	2	0.59	1.18	0.21	1.39	Adm y Vtas

Nota: Elaboración propia

6.3.7 Programa de mantenimiento de maquinarias y equipos.

El mantenimiento con costo para la empresa se realizará partir del tercer año ya que las maquinarias y equipos comprados tienen garantía de 2 años.

Tabla 94.

Programa de mantenimiento de maquinaria y equipos.

Maquinaria	Cant	Frecuencia	Veces al año	Costo x Máquina x Servicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Horno Nova	1	Anual	2	200	0	0	400	400	400
Amasadora KN15 Nova	1	Anual	2	250	0	0	500	500	500
Batidora BTL	1	Anual	2	300	0	0	600	600	600
Total					0	0	1500	1500	1500

Nota: Elaboración propia.

6.3.8 Programa de compras posteriores de maquinarias, equipos, herramientas, utensilios, mobiliario por incremento de ventas.

A las maquinarias se les darán mantenimiento durante los cinco años que dura el proyecto, por lo que no se necesitaría comprar maquinaria y equipos adicionales por la calidad garantizada y por su valor residual.

6.4 Localización

6.4.1 Macro localización.

Considerando que nuestro segmento delimitado son los distritos de Los Olivos, La Molina, San Borja, San Isidro, Santiago de Surco y Miraflores del NSE A y B de Lima Metropolitana, realizamos un análisis teniendo como objetivo la satisfacción de nuestros clientes y costos más bajos, ya que nuestra ubicación es uno de los factores importantes en el diseño, planeación y operación de la empresa impactando en el éxito o fracaso de la misma. En la siguiente figura, se puede observar la localización de los distritos del segmento del negocio.

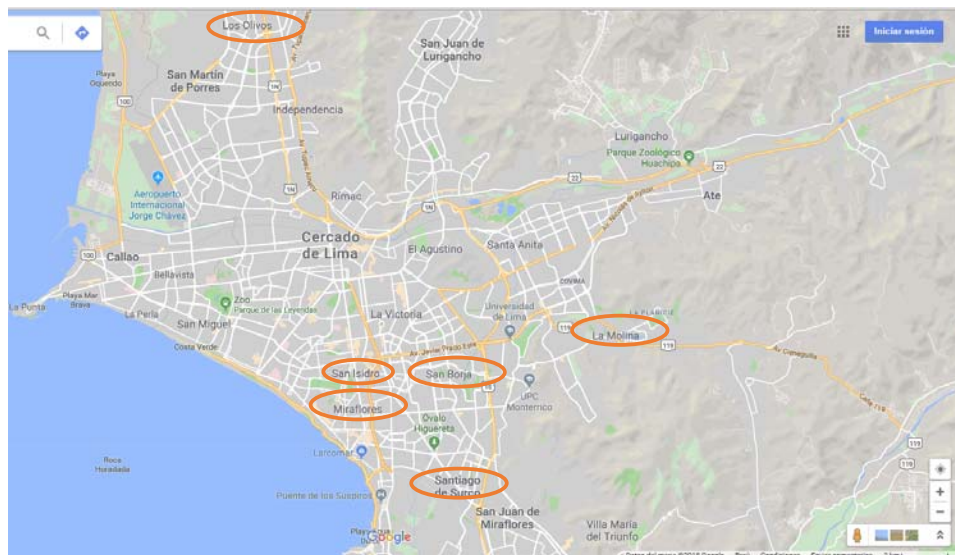


Figura 77. Distritos segmentados.

La empresa cuenta con un local propio (terreno) de 500 m² en el distrito de San Juan de Lurigancho, el cual se ha considerado utilizar para la planta y oficina de la empresa. Sin embargo, para asegurar su conveniencia lo compararemos con el alquiler del local en los distritos de Ate y San Luis. De esta manera conoceremos el lugar adecuado para la empresa que nos permita mayor ventaja en el mercado.



Figura 78. Ubicación del distrito de San Juan de Lurigancho. Colinda con los distritos de Comas, Los Olivos, Independencia, El Agustino y Santa Anita, además cuenta con vías de acceso anchas.

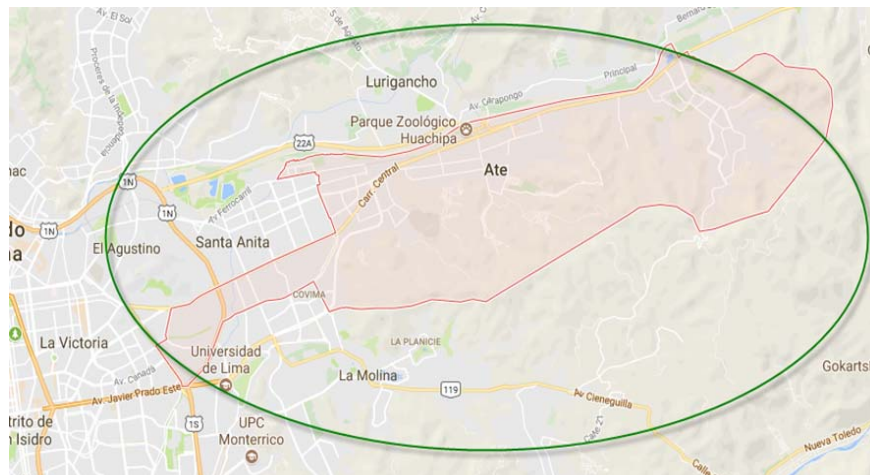


Figura 79. Ubicación del distrito de Ate. Como se observa, Ate colinda con los distritos de Santa Anita, San Luis, La Molina entre otros de menos importancia. Asimismo, cuenta con vías de acceso.

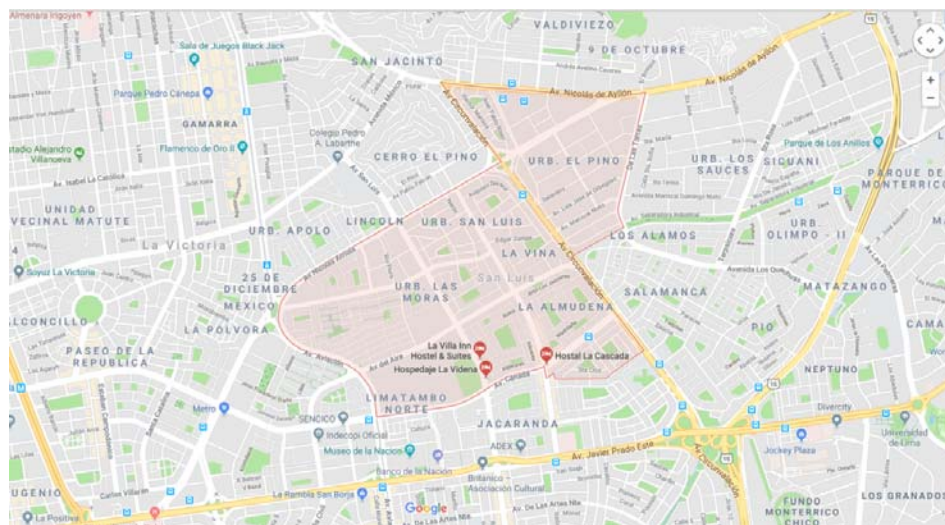


Figura 80. Ubicación del distrito de San Luis. Este colinda con los distritos de El Agustino, La Victoria, San Borja, Ate y La Molina.

Tabla 95.

Matriz de decisión de Macro Localización.

Variable	Peso	Distritos Evaluados					
		S.J.L.		Ate		San Luis	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Vías de acceso	0.20	10	2.00	6	1.20	5	1.00
Cercanía a proveedores	0.20	9	1.80	10	2.00	9	1.80
Cercanía a clientes	0.20	2	0.40	8	1.60	8	1.60
Seguridad	0.10	8	0.80	9	0.90	7	0.70
Zona industrial	0.15	8	1.20	9	1.35	9	1.35
Permisos municipales	0.15	10	1.50	10	1.50	10	1.50
Totales	1		7.70		8.55		7.95

Nota: Calificación: 1 es la menos conveniente y 10 es la más conveniente. Elaboración Propia.

Las variables con mayor peso son consideradas las más importantes bajo criterios de costos y optimización de tiempos, como son: Vías de acceso, cercanía a proveedores y clientes. Siendo un 60% del total, por consiguiente el 40% está repartido entre las variables de seguridad, zona industrial y permisos municipales. El resultado del análisis de macro-localización es el distrito de Ate, el cual tiene la ponderación más alta según los criterios evaluados.

6.4.2 Micro localización.

Tomando como base el resultado de la matriz de decisión de la macro localización, evaluaremos la zona exacta más adecuada del distrito de Ate para la instalación de nuestra empresa. En este segundo análisis se considera factores más relevantes y

que complementen a las de la macro-localización para determinar la ubicación final de Nutrition Fruit S.A.C.



Figura 81. Zona Evaluada N° 1 – Frutales Industrial.

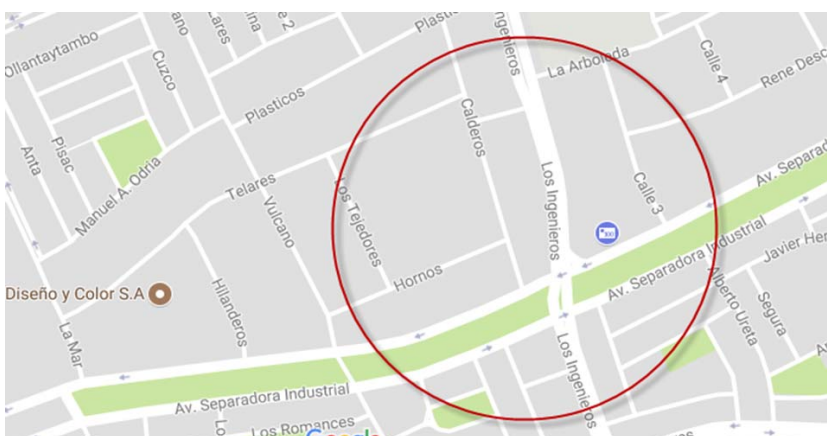


Figura 82. Zona Evaluada N° 2 – Ingenieros Industrial.

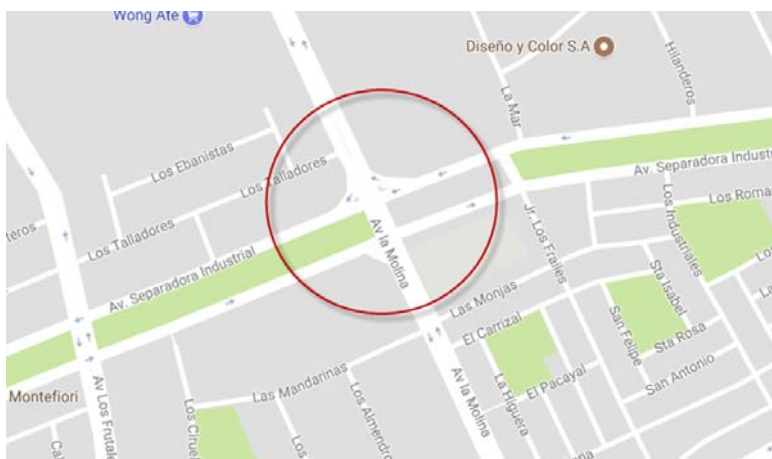


Figura 83. Zona Evaluada N° 3 – Av. La Molina Industrial.

Tabla 96.

Matriz de decisión de Micro-Localización.

Variable	Peso	Ubicaciones Evaluadas					
		Av.Frutales/Sep.Industrial		Av.La Molina/Sep.Industrial		Av.Ingenieros/Sep.Industrial	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Costo de alquiler	0.20	6	1.20	8	1.60	8	1.60
Costo de servicios	0.20	8	1.60	8	1.60	8	1.60
Área disponible de la planta	0.20	5	1.00	10	2.00	8	1.60
Gastos de adecuación	0.15	6	0.90	9	1.35	7	1.05
Zona de carga y descarga	0.13	8	1.04	8	1.04	8	1.04
Acceso del personal	0.12	10	1.20	10	1.20	9	1.08
Totales	1		6.94		8.79		7.97

Nota: Calificación: 1 es la menos conveniente y 10 es la más conveniente. Fuente: Elaboración Propia.

Según la matriz de micro-localización, tenemos como resultado la ponderación más alta con 8.79 para la Av. La Molina cruce con Av. Separadora Industrial. Asimismo, las variables más importantes y por ende de mayor peso, cabe decir, consideradas bajo criterios de costos y óptima gestión interna, son: costo de alquiler, costos de servicios y área disponible de la planta; éstas a la vez centran las más altas calificaciones y por lo tanto la mayor ponderación. Juntas suman un 60% del total, por consiguiente, el 40% está repartido entre las variables de gastos de adecuación, zona de carga y descarga y acceso del personal.

Por lo tanto, basados en este resultado se ha ubicado un local de 350m2 en la Av. La Molina que se encuentra a menos de 50 metros de la Av. Separadora Industrial, a dos minutos del peaje de Vía Evitamiento. El alquiler del local es de S/ 6,500.00 más 02 meses de adelanto. Asimismo, posee 02 ambientes, un espacio como para una furgoneta mediana de 1tn y otro ambiente de 10mt de ancho x 30mt de largo. Además, cuenta con estacionamiento para 3 unidades móviles en la parte externa que es compartida con la empresa a lado nuestro.



Figura 84. Localización del local elegido.



Figura 85. Frontis del local elegido.



Figura 86. Interior del local elegido.

6.4.3 Gastos de adecuación.

El local elegido necesita distribuir los ambientes necesarios para que la empresa inicie sus operaciones en óptimas condiciones, a continuación en la tabla 97 valorizaremos los gastos requeridos.

Tabla 97.

Gastos de adecuación.

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Total Valor de venta	IGV 18%	Total Precio de venta
Instalaciones eléctricas y materiales (distribución y paneles de control	1	5,085	5,085	915	6,000
Instalaciones eléctricas y materiales para lumirias y otras conexiones	1	850	850	153	1,003
Instalaciones línea de agua y desagüe incluye materiales	4	339	1,356	244	1,600
Mayólicas antideslizantes m2	150	12	1,800	324	2,124
Instalación de mayólicas	1	2,700	2,700	486	3,186
Instalación de Drywall MDF volcanita	5	200	1,000	180	1,180
Drywall MDF volcanita planchas	8	30	239	43	282
Insumos y accesorios para Drywall	1	252	252	45	297
Juego de inodoro + lavabo	2	170	340	61	401
Pintura, insumos y materiales	25	55	1,375	248	1,623
Pintado de ambientes	1	3,800	3,800	684	4,484
Fumigación del local	1	328	328	59	387
Luces de emergencia	6	250	1,500	270	1,770
Señaléticas	20	10	200	36	236
Sensores de humo	6	50	299	54	353
Total			21,125	3,802	24,927

Nota: Expresado en nuevos soles. Asesoría de un experto en el rubro.

6.4.4 Gastos de servicios.

En la siguiente tabla podemos observar los diversos gastos de servicios que se deberá realizar mensualmente en el local elegido.

Tabla 98.

Gastos de Servicios.

Concepto	Costo mensual	Costo anual
Garantía del local (única vez)	6,500	6,500
Alquiler del local	6,500	78,000
Luz	1,000	12,000
Agua	500	6,000
Gas GLP	900	10,800
Internet y telefonía fija	174	2,088
Telefonía móvil	100	1,200
Arbitrios (cuatrimestral)	300	1,200
Total	15,974	117,788

Nota: Expresado en nuevos soles. Elaboración propia.

6.4.5 Plano del centro de operaciones.

En la siguiente figura podemos observar la distribución de la planta elegida en sus 350M2.

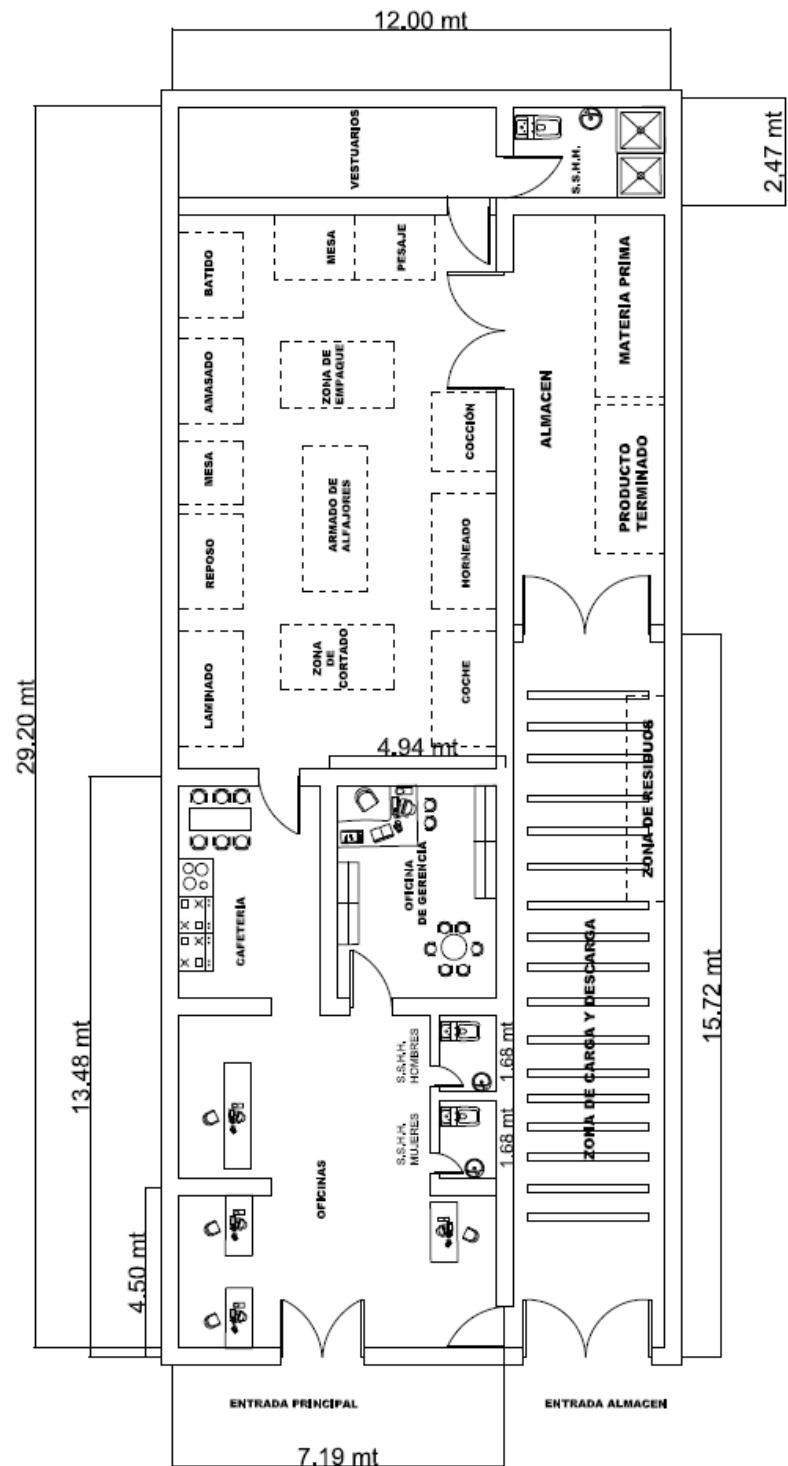


Figura 87. Plano del centro de operaciones.

6.4.6 Descripción del centro de operaciones.

Descripción del centro de operaciones.

El local con la que nuestra empresa contará tiene 350 M2 distribuidos de la siguiente manera:

- 02 accesos frontales que son la puerta principal peatonal y un portón para ingreso de materias primas y el acceso a la zona de carga y descarga.
- Después de la entrada principal se encontrarán las 03 oficinas para administración y ventas, hacia el lado derecho los SS.HH. A continuación la Gerencia y frente a ésta la cafetería. Además de una puerta de acceso al área de producción.
- Ingresando por el portón, hacia al fondo tenemos el almacén de materia prima y producto terminado, previo a éste, la zona de carga y descarga con una pequeña zona de residuos.
- Al lado del almacén estará la zona productiva con su respectiva puerta de acceso.
- En la parte posterior del área de producción se encontrarán las duchas y los baños para los operarios.
- Con respecto al área de producción, este consiste en:
 - a. Área de pesaje
 - b. Área de batido y amasado
 - c. Área de reposo y laminado
 - d. Zona de cortado
 - e. Área de horneado.
 - f. Área de cocción del manjar-mango
 - g. Zona de armado de alfajores.
 - h. Zona de empaque.

6.5 Responsabilidad social frente al entorno

6.5.1 Impacto ambiental.

El uso responsable de los recursos como el agua y la energía eléctrica, la minimización de la generación de residuos y el reciclaje estarán incluidos como políticas de la empresa. Asimismo, se programará charlas a todo el personal para sensibilizar y crear hábitos que contribuyan con el cuidado del mismo.

En consecuencia, implementaremos tachos de residuos según las características de desecho según la Norma Técnica Peruana – NTP 900.058 (2005) aprobada por INDECOPI.



Figura 88. Clasificación de residuos sólidos. Recuperado de http://www.minam.gob.pe/proyecolegios/Curso/curso-virtual/Modulos/modulo2/1Inicial/m2_inicial_sesion_aprendizaje/S4_Inicial_RRSS_A3.pdf

6.5.2 Con los trabajadores.

Se subcontratará una empresa especializada en Seguridad y Salud en el Trabajo para brindar capacitaciones y entrenamiento al personal, confeccionar el “mapa de peligros” de todos los ambientes de la Planta, señalizar adecuadamente los caminos y áreas de trabajo, ubicar y utilizar adecuadamente los extintores, a fin de velar por la seguridad de los trabajadores de la empresa.

El cumplimiento de las obligaciones de la empresa frente a los trabajadores, en los tiempos establecidos por ley, también será tratado como política de la empresa para brindar un clima laboral adecuado y compromiso con la empresa. Este objetivo será complementado con la creación y difusión del “Reglamento interno para la responsabilidad, la honestidad, y el respeto mutuo”.

Se dará preferencia a la contratación de personal femenino, en atención a política de la empresa de igualdad de oportunidades y sueldos, sin discriminación de ningún tipo.

6.5.3 Con la comunidad.

Se dará preferencia a la contratación de personal que viva en zonas cercanas o áreas de influencia de la empresa.

Se seleccionará colegios en distritos con índice de desnutrición para la realización de las charlas de nutrición con temas relacionados a la lonchera e ingesta diaria, dirigido a los padres de familias y sus hijos. El apoyo de los colegios será imprescindible para el éxito de la misma. La empresa brindará estas actividades dos veces al año, en abril y agosto. Dando a degustar los alfajores de la empresa y se exponiendo las ventajas y/o beneficios de su consumo.

Tabla 99.

Presupuesto detallado de charlas de nutrición.

Descripción	Costo estimado	Costo estimado
	Unitario	Anual
Nutricionista	400	800
Personal de apoyo para la capacitación y degustación	200	400
Material de escritorio	35	70
Transporte	50	100
Refrigerio	45	90
Alfajores y refrescos para degustación	500	1,000
Total	1,230	2,460

Nota: El costo estimado de 1,230 nuevos soles es para una charla, la que se realizaría dos veces al año. Elaboración propia.

Tabla 100.

Calendario de actividades de Responsabilidad Social.

Mes	Descripción	Entorno	Costo
Enero	Capacitación y entrenamiento de Seguridad y Salud Laboral	Los trabajadores	500
	Charla para optimizar la utilización de recursos y minimización de residuos	Los trabajadores	30
Marzo	Charlas de nutrición dirigido a padres y sus hijos en colegios	La comunidad	1,230
Abril	Capacitación y entrenamiento de Seguridad y Salud Laboral	Los trabajadores	500
Junio	Capacitación y entrenamiento de Seguridad y Salud Laboral	Los trabajadores	500
Agosto	Charlas de nutrición dirigido a padres y sus hijos en colegios	La comunidad	1,230
Setiembre	Capacitación y entrenamiento de Seguridad y Salud Laboral	Los trabajadores	500
Diciembre	Donaciones	La comunidad	500
Total			4,990

Nota: Costo estimado de S/ 4,990 para las actividades de RS al año. Elaboración propia.

Capítulo VII: Estudio económico y financiero

7.1 Inversiones

7.1.1 Inversión en Activo Fijo Depreciable.

Tabla 101.

Total activo fijo depreciable.

Descripción	Cant	Costo Unitario	Valor Total	I.G.V.	Total Precio
Operaciones			60,025	10,805	70,830
Horno Nova	1	14,890	14,890	2,680	17,570
Coci Industrial Surge	1	1,600	1,600	288	1,888
Coche de alumnio Galletero	1	1,400	1,400	252	1,652
Amasadora KN15 Nova	1	8,210	8,210	1,478	9,688
Mesa de trabajo en acero	2	3,200	6,400	1,152	7,552
Congeladora Industrial	1	2,754	2,754	496	3,250
Lamidora Nova	1	15,000	15,000	2,700	17,700
Batidora 15 L	1	7,471	7,471	1,345	8,816
Selladora al calor	1	2,300	2,300	414	2,714
Administración			7,300	1,314	8,614
Equipos de computo	3	1,800	5,400	972	6,372
Impresora multifuncional Canon	1	900	900	162	1,062
Mesa directorio	1	1,000	1,000	180	1,180
Ventas			1,800	324	2,124
Equipo de computo	1	1,800	1,800	324	2,124
Total Activo Fijo			69,125	12,443	81,568

Nota: Elaboración propia.

7.1.2 Inversión en Activo Intangible.

Tabla 102.

Total activo intangible.

Concepto	Valor	I.G.V.	Importe
Gastos de Constitución	1,558	256	1,814
SURP	5	-	5
Reserva de nombre en SURP	18	-	18
Realización de minuta de constitución	450	81	531
Inscripción de registros públicos	45	-	45
Compra de libros contables	71	13	84
Legalización de libros contables	50	9	59
Búsqueda fonética	31	-	31
Búsqueda figurativa	38	-	38
Solicitud de registro	600	108	708
Publicación en el Diario El Peruano	250	45	295
Licencias y Autorizaciones	671	121	792
Licencia Func.Munic Santa Anita	395	71	467
Certif.de Habilitación Higiénico Sanitario + Certif. PGH	92	17	109
Certif.de Registro Sanitario de Alimentos	69	12	81
Carnets de Sanidad (16 soles x perso)	32	6	38
Certificado de Defensa Civil	83	15	98
Software	4,507	811	5,318
Software ERP empresas pequeñas	4,237	763	5,000
Hosting	65	12	77
Dominio	5	1	6
Diseño y programación de pági web	200	36	236
Total Gastos Intangibles	6,737	1,188	7,925

Nota: Elaboración propia.

7.1.3 Inversión en Gastos Pre-Operativos.

Tabla 103.

Total gastos pre-operativos año 0.

Concepto	Cant.	Costo Unitario	Valor Total	I.G.V.	Importe Total
Activo Fijo No Depreciable			2,157	388	2,546
Útiles de oficina			143	26	169
Utensilios, Enseres y Equipos			7,934	1,428	9,362
Acondicionamiento de Local			21,125	3,802	24,927
Marketing de Lanzamiento			25,391	4,570	29,961
Gastos de Persol Dic			9,400	-	9,400
Servicios Tercerizados			1,430		1,430
Auxiliar de reparto	0	3,000.00	-	-	-
Contador	1	500.00	500	-	500
Vigilancia	0	1,200.00	-	-	-
Persol de Limpieza	1	930.00	930	-	930
Servicios Diciembre			7,874	247	8,121
Energía Eléctrica	1	600.00	600	108	708
Gas	1	400.00	400	72	472
Agua	1	200.00	200	36	236
Telefono, internet	1	174.00	174	31	205
Alquiler	1	6,500.00	6,500	-	6,500
Inventario Inicial			1,449	261	1,710
Alquiler Adelantado (diciembre)	2	6,500	13,000	-	13,000
Subtotal Gatos Pre-operativos			89,903	10,723	100,626
Garantía de Alquiler	1	6,500	6,500	-	6,500
Total Gastos Pre-operativos y alquiler			96,403	10,723	107,126

Nota: Expresado en nuevos soles. Elaboración propia.

7.1.4 Inversión en Inventarios Iniciales.

Tabla 104.

Inventarios Iniciales año 0.

Descripción	Valor Total	IGV	Costo Total
Materia prima	807	145	952
MOD	2,906	-	2,906
MOI	-	-	-
Insumos	2,157	388	2,546
Total	5,870	534	6,404

Nota: Expresado en nuevos soles. Elaboración propia.

7.1.5 Inversión en capital de trabajo (método déficit acumulado).

Tabla 105.

Total capital de trabajo.

Concepto	2019-01	2019-02	2019-03	2019-04	2019-05	2019-06	2019-07	2019-08	2019-09	2019-10	2019-11	2019-12
Saldo Inicial de Caja	0	(42,215)	(30,861)	(14,397)	(9,638)	(11,191)	(23,420)	(15,683)	3,800	7,300	7,998	1,143
Total Ingresos en Efectivo	6,622	13,874	21,227	25,847	28,665	31,656	36,527	40,754	44,954	46,659	49,692	52,309
Ventas mensuales	15,401	19,014	19,394	26,619	26,619	27,189	38,027	38,027	38,217	42,020	45,632	45,251
Ventas al contado	3,850	4,753	4,848	6,655	6,655	6,797	9,507	9,507	9,554	10,505	11,408	11,313
Ventas Crédito 30 días	0	5,698	7,035	7,176	9,849	9,849	10,060	14,070	14,070	14,140	15,547	16,884
Ventas Crédito 60 días	0	0	5,852	7,225	7,370	10,115	10,115	10,332	14,450	14,450	14,523	15,968
IGV de Comisión VISA (5%)												
IGV Ventas	2,772	3,422	3,491	4,791	4,791	4,894	6,845	6,845	6,879	7,564	8,214	8,145
Total Egresos en Efectivo	48,838	44,735	35,623	35,485	39,856	55,076	52,209	36,953	37,654	38,661	48,549	65,997
Materiales												
Materia prima (Incl. IGV)	952	1,175	1,198	1,645	1,645	1,680	2,350	2,350	2,362	2,597	2,820	2,796
Total Materiales	952	1,175	1,198	1,645	1,645	1,680	2,350	2,350	2,362	2,597	2,820	2,796
Personal												
Mano de Obra Directa	2,630	2,630	2,630	2,630	2,630	2,630	2,630	2,630	2,630	2,630	2,630	2,630
Mano de Obra Indirecta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Persol Administrativo	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900
Persol de Ventas	7,700	7,700	7,700	7,700	7,700	7,700	7,700	7,700	7,700	7,700	7,700	7,700
Gratificación							7,930					7,930
CTS					2,937						4,661	
ESSALUD	1,230	1,230	1,230	1,230	1,230	1,230	1,230	1,230	1,230	1,230	1,230	1,230
Total Personal	14,460	14,460	14,460	14,460	17,397	14,460	22,390	14,460	14,460	14,460	19,121	22,390
Servicios												
Energía eléctrica	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180
Agua	590	590	590	590	590	590	590	590	590	590	590	590
Gas	329	329	329	329	329	329	329	329	329	329	329	329
Teléfono e Internet	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
Arbitrios	0	0	300	0	0	300	0	0	300	0	0	300
Alquiler del local	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500
Servicios outsourcing	5,630	5,630	5,630	5,630	5,630	5,630	5,630	5,630	5,630	5,630	5,630	5,630
Suministros Diversos	10,174	0	185	89	0	18,734	185	113	0	0	210	18,644
Mantenimiento	1,699	1,451	1,451	1,451	1,451	1,451	1,451	1,451	1,451	1,451	1,451	1,451
Total Servicios	26,307	15,886	16,371	15,975	15,886	34,919	16,071	15,998	16,186	15,886	16,096	34,830
Promoción y Publicidad												
Gastos de Prom. y Publicidad	6,626	12,473	2,796	2,565	3,981	3,065	10,385	2,968	3,469	4,519	9,238	4,654
Total Promoción y Publicidad	6,626	12,473	2,796	2,565	3,981	3,065	10,385	2,968	3,469	4,519	9,238	4,654
Activ. de Responsabilidad Social												
Charlas y Otras	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416
Total Activ. de Responsabilidad Socia	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416
Impuestos												
Pago a Cuenta Imp. Renta	0	231	285	291	399	399	408	570	570	573	630	684
Pagos de IGV al Estado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Impuestos	0	231	285	291	399	399	408	570	570	573	630	684
Préstamo e Imprevistos												
Cuotas del Préstamo												
Imprevistos	77	95	97	133	133	136	190	190	191	210	228	226
Total Préstamo e Imprevistos	77	95	97	133	133	136	190	190	191	210	228	226
Ingresos menos Egresos del mes	(42,215)	(30,861)	(14,397)	(9,638)	(11,191)	(23,420)	(15,683)	3,800	7,300	7,998	1,143	(13,687)
Saldo Acumulado	(42,215)	(73,076)	(87,473)	(97,111)	(108,302)	(131,722)	(147,405)	(143,604)	(136,304)	(128,306)	(127,163)	(140,850)
Máximo Déficit Mensual Acumul.	(147,405)											
Caja Mínima Requerida	(5,500)											
Inversión en Capital de Trabajo	(152,904)											

Nota: Elaboración propia.

7.1.6 Liquidación del IGV.

Tabla 106.

Liquidación del IGV 2019.

Concepto	2018-12	2019											
		2019-01	2019-02	2019-03	2019-04	2019-05	2019-06	2019-07	2019-08	2019-09	2019-10	2019-11	2019-12
IGV Ventas	0	2,772	3,422	3,491	4,791	4,791	4,894	6,845	6,845	6,879	7,564	8,214	8,145
IGV Insumos	0	-145	-179	-183	-251	-251	-256	-358	-358	-360	-396	-430	-427
IGV Suministros Diversos	0	-1,552	0	-28	-14	0	-2,858	-28	-17	0	0	-32	-2,844
IGV Serv. Púb. y Contrib.	0	-1,633	-1,633	-1,668	-1,633	-1,633	-1,668	-1,633	-1,633	-1,668	-1,633	-1,633	-1,668
IGV Seguridad	0	-216	-216	-216	-216	-216	-216	-216	-216	-216	-216	-216	-216
IGV Mantenimiento	0	-181	-155	-155	-155	-155	-155	-155	-155	-155	-155	-155	-155
IGV Outsourcing	0	-90	-90	-90	-90	-90	-90	-90	-90	-90	-90	-90	-90
IGV Activ. Respons. Social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IGV Publicidad y Marketing	0	-1,011	-1,903	-426	-391	-607	-468	-1,584	-453	-529	-689	-1,409	-710
IGV Activo Fijo	-12,443	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IGV Intangibles	-1,188	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IGV Gastos Pre Operativos	-10,723	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IGV Neto	-24,354	-2,056	-754	724	2,041	1,839	-817	2,780	3,922	3,861	4,384	4,248	2,036
Crédito Fiscal	-24,354	-26,410	-27,164	-26,439	-24,398	-22,559	-23,376	-20,596	-16,674	-12,813	-8,429	-4,181	-2,146
Pago de IGV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Nota: Elaboración propia.

Tabla 107.

Liquidación del IGV 2020.

Concepto	2020											
	2020-01	2020-02	2020-03	2020-04	2020-05	2020-06	2020-07	2020-08	2020-09	2020-10	2020-11	2020-12
IGV Ventas	6,840	6,840	6,889	7,817	7,817	7,866	8,794	8,843	9,722	8,794	8,794	8,803
IGV Insumos	-358	-358	-361	-409	-409	-412	-461	-463	-509	-461	-461	-461
IGV Suministros Diversos	0	0	-53	-14	0	-3,452	-28	-14	0	0	-57	-3,725
IGV Serv. Púb. y Contrib.	-1,633	-1,633	-1,668	-1,633	-1,633	-1,668	-1,633	-1,633	-1,668	-1,633	-1,633	-1,668
IGV Seguridad	-216	-216	-216	-216	-216	-216	-216	-216	-216	-216	-216	-216
IGV Mantenimiento	-181	-155	-155	-155	-155	-155	-155	-155	-155	-155	-155	-155
IGV Outsourcing	-90	-90	-90	-90	-90	-90	-90	-90	-90	-90	-90	-90
IGV Activ. Respons. Social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IGV Publicidad y Marketing	-418	-418	-418	-659	-735	-1,358	-683	-467	-492	-1,599	-544	-683
IGV Activo Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IGV Intangibles	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IGV Gastos Pre Operativos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IGV Neto	3,942	3,969	3,927	4,641	4,578	514	5,528	5,804	6,592	4,640	5,638	1,805
Crédito Fiscal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago de IGV	1,797	3,969	3,927	4,641	4,578	514	5,528	5,804	6,592	4,640	5,638	1,805

Nota: Elaboración propia.

Tabla 108.

Liquidación del IGV 2021.

Concepto	2021											
	2021-01	2021-02	2021-03	2021-04	2021-05	2021-06	2021-07	2021-08	2021-09	2021-10	2021-11	2021-12
IGV Ventas	8,968	8,968	9,032	10,249	10,249	10,313	11,530	11,594	12,747	11,530	11,530	11,512
IGV Insumos	-470	-470	-473	-537	-537	-540	-604	-607	-668	-604	-604	-603
IGV Suministros Diversos	0	0	-53	-16	0	-4,525	-28	-14	0	0	-57	-4,640
IGV Serv. Púb. y Contrib.	-1,633	-1,633	-1,668	-1,633	-1,633	-1,668	-1,633	-1,633	-1,668	-1,633	-1,633	-1,668
IGV Seguridad	-216	-216	-216	-216	-216	-216	-216	-216	-216	-216	-216	-216
IGV Mantenimiento	-316	-155	-155	-155	-155	-290	-155	-155	-155	-155	-155	-155
IGV Outsourcing	-90	-90	-90	-90	-90	-90	-90	-90	-90	-90	-90	-90
IGV Activ. Respons. Social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IGV Publicidad y Marketing	-427	-400	-643	-502	-452	-425	-694	-451	-504	-694	-478	-1,609
IGV Activo Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IGV Intangibles	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IGV Gastos Pre Operativos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IGV Neto	5,816	6,004	5,734	7,100	7,165	2,559	8,110	8,428	9,447	8,138	8,297	2,531
Crédito Fiscal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago de IGV	5,816	6,004	5,734	7,100	7,165	2,559	8,110	8,428	9,447	8,138	8,297	2,531

Nota: Elaboración propia.

Tabla 109.

Liquidación del IGV 2022.

Concepto	2022											
	2022-01	2022-02	2022-03	2022-04	2022-05	2022-06	2022-07	2022-08	2022-09	2022-10	2022-11	2022-12
IGV Ventas	11,179	11,179	11,259	12,776	12,776	12,856	14,373	14,453	15,890	14,373	14,373	14,328
IGV Insumos	-585	-585	-590	-669	-669	-673	-753	-757	-832	-753	-753	-750
IGV Suministros Diversos	0	0	-53	-14	0	-5,639	-28	-14	0	0	-57	-4,582
IGV Serv. Púb. y Contrib.	-1,633	-1,633	-1,668	-1,633	-1,633	-1,668	-1,633	-1,633	-1,668	-1,633	-1,633	-1,668
IGV Seguridad	-216	-216	-216	-216	-216	-216	-216	-216	-216	-216	-216	-216
IGV Mantenimiento	-316	-155	-155	-155	-155	-290	-155	-155	-155	-155	-155	-155
IGV Outsourcing	-90	-90	-90	-90	-90	-90	-90	-90	-90	-90	-90	-90
IGV Activ. Respons. Social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IGV Publicidad y Marketing	-388	-388	-464	-655	-439	-412	-1,594	-463	-487	-463	-463	-679
IGV Activo Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IGV Intangibles	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IGV Gastos Pre Operativos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IGV Neto	7,949	8,111	8,022	9,344	9,573	3,868	9,903	11,125	12,442	11,063	11,006	6,187
Crédito Fiscal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago de IGV	7,949	8,111	8,022	9,344	9,573	3,868	9,903	11,125	12,442	11,063	11,006	6,187

Nota: Elaboración propia.

Tabla 110.

Liquidación del IGV 2023.

Concepto	2023											
	2023-01	2023-02	2023-03	2023-04	2023-05	2023-06	2023-07	2023-08	2023-09	2023-10	2023-11	2023-12
IGV Ventas	13,476	13,476	13,572	15,401	15,401	15,497	17,326	17,423	19,155	17,326	17,326	16,460
IGV Insumos	-706	-706	-711	-807	-807	-812	-907	-912	-1,003	-907	-907	-862
IGV Suministros Diversos	0	0	-53	-14	0	-6,745	-28	-14	0	0	0	0
IGV Serv. Púb. y Contrib.	-1,633	-1,633	-1,668	-1,633	-1,633	-1,668	-1,633	-1,633	-1,668	-1,633	-1,633	-1,668
IGV Seguridad	-216	-216	-216	-216	-216	-216	-216	-216	-216	-216	-216	-216
IGV Mantenimiento	-316	-155	-155	-155	-155	-290	-155	-155	-155	-155	-155	-155
IGV Outsourcing	-90	-90	-90	-90	-90	-90	-90	-90	-90	-90	-90	-90
IGV Activ. Respons. Social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IGV Publicidad y Marketing	-364	-288	-531	-297	-324	-324	-550	-307	-317	-307	-307	-523
IGV Activo Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IGV Intangibles	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IGV Gastos Pre Operativos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IGV Neto	10,150	10,388	10,148	12,189	12,176	5,352	13,746	14,095	15,706	14,018	14,018	12,946
Crédito Fiscal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago de IGV	10,150	10,388	10,148	12,189	12,176	5,352	13,746	14,095	15,706	14,018	14,018	12,946

Nota: Elaboración propia.

Tabla 111.

Resumen de liquidación del IGV.

Concepto	2018-12	2019	2020	2021	2022	2023
IGV Ventas	0	68,654	97,817	128,222	159,812	191,841
IGV Insumos	0	-3,595	-5,123	-6,715	-8,369	-10,047
IGV Suministros Diversos	0	-7,373	-7,343	-9,332	-10,387	-6,854
IGV Serv. Púb. y Contrib.	0	-19,739	-19,739	-19,739	-19,739	-19,739
IGV Seguridad	0	-2,592	-2,592	-2,592	-2,592	-2,592
IGV Mantenimiento	0	-1,886	-1,886	-2,156	-2,156	-2,156
IGV Outsourcing	0	-1,080	-1,080	-1,080	-1,080	-1,080
IGV Activ. Respons. Social	0	0	0	0	0	0
IGV Publicidad y Marketing	0	-10,180	-8,475	-7,279	-6,897	-4,441
IGV Activo Fijo	-12,443	0	0	0	0	0
IGV Intangibles	-1,188	0	0	0	0	0
IGV Gastos Pre Operativos	-10,723	0	0	0	0	0
IGV Neto	-24,354	22,208	51,579	79,328	108,592	144,932
Crédito Fiscal	-24,354	0	0	0	0	0
Pago de IGV	0	22,208	49,433	79,328	108,592	144,932

Nota: Elaboración propia.

7.1.7 Resumen de estructura de inversiones.

Tabla 112.

Estructura de inversión.

Rubro	Inversión	%
Activo Fijo	81,568	23.34%
Activos Intangibles	7,925	2.27%
Capital de Trabajo	152,904	43.75%
Gastos Pre Operativos	107,126	30.65%
Total	349,523	100%

Nota: Elaboración propia.

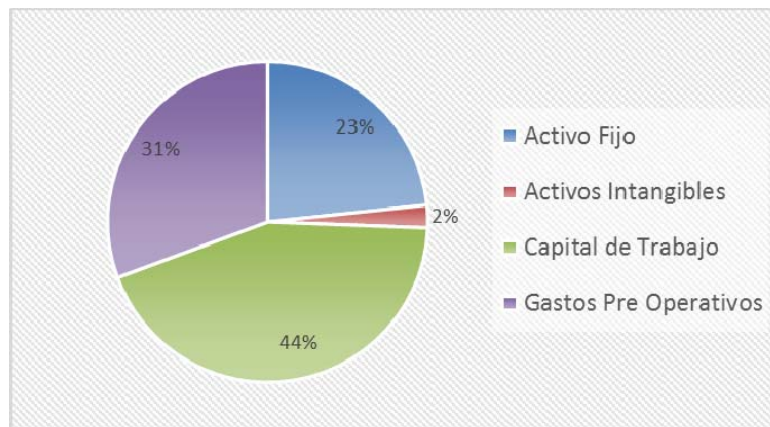


Figura 89. Estructura de inversión.

7.2 Financiamiento

7.2.1 Estructura de financiamiento.

Tabla 113.

Financiamiento del proyecto.

Tipo	Monto	%
Deuda	157,285	40%
Capital Propio	192,238	60%
Total	349,523	100%

Nota: Elaboración propia.

Tabla 114.

Aporte de cada socio.

Aporte de cada socio	S/
Jorge Luis Cano Reyes	S/38,448
Luis Daniel Cordova Trelles	S/38,448
Elvis Alhi Gavidia Dias	S/38,448
Steven Eduardo Saenz Padilla	S/38,448
Medalith Julia Gago Cordova	S/38,448
Total	S/192,238

Nota: Elaboración propia.

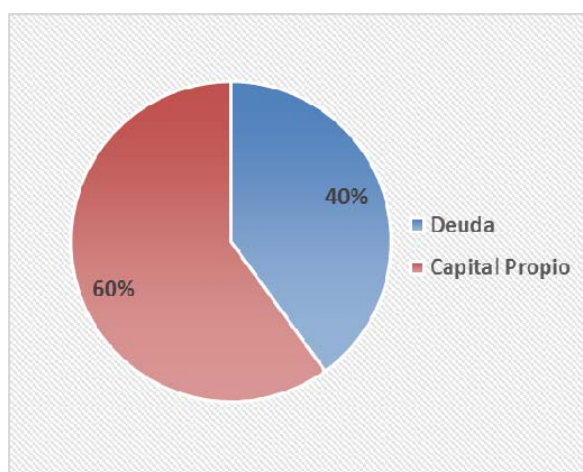


Figura 90. Financiamiento del proyecto.

7.2.2 Financiamiento del activo fijo.

Los activos fijos serán comprados con el capital propio aportado por los socios.

7.2.3 Financiamiento del capital de trabajo.

Tabla 115.

Financiamiento de capital.

Préstamo	157,285
TCEA	40.00%
TEM	2.84%
Plazo	4
Plazo	48
Cuota Mensual	6,047

Nota: Elaboración propia.

Crédito Consumo Personal		S/ 1,576.01	39.29%	40.00%	S/ 75,654	S/ 0.00	S/ 0	ver
Préstamo Libre Disponibilidad con Clubsuelo		S/ 1,580.19	39.00% (desde 12.50%)	40.78%	S/ 75,879	S/ 9.00	S/ 0	ver
Préstamo Libre Disponibilidad		S/ 1,689.13	45.00% (desde 13.50%)	46.84%	S/ 81,108	S/ 9.00	S/ 0	ver
Crédito Consumo Personal		S/ 1,724.13	47.64% (desde 39.48%)	48.78%	S/ 82,758	S/ 10.00	S/ 0	ver
Consumo Personal		S/ 1,835.32	53.76% (desde 20.27%)	54.47%	S/ 88,095	S/ 0.00	S/ 0	ver
Efectivo Inmediato		S/ 1,870.07	55.00% (desde 9.90%)	56.44%	S/ 89,763	S/ 0.00	S/ 0	ver
Crédito Efectivo		S/ 1,907.69	57.52% (desde 13.34%)	58.58%	S/ 91,569	S/ 0.00	S/ 0	ver

Figura 91. Tasas de crédito.

Recuperado de <https://comparabien.com.pe/prestamos-persoles/result>

Tabla 116.

Cronograma de pagos.

Cronograma de Pagos						
Mes	Saldo Inicial	Interés	Capital	Cuota	Escudo Fiscal	Saldo Fil
1	157,285	4,473	1,574	6,047	1,208	155,711
2	155,711	4,428	1,619	6,047	1,196	154,093
3	154,093	4,382	1,665	6,047	1,183	152,428
4	152,428	4,334	1,712	6,047	1,170	150,716
5	150,716	4,286	1,761	6,047	1,157	148,955
6	148,955	4,236	1,811	6,047	1,144	147,144
7	147,144	4,184	1,862	6,047	1,130	145,282
8	145,282	4,131	1,915	6,047	1,115	143,366
9	143,366	4,077	1,970	6,047	1,101	141,397
10	141,397	4,021	2,026	6,047	1,086	139,371
11	139,371	3,963	2,083	6,047	1,070	137,288
12	137,288	3,904	2,143	6,047	1,054	135,145
13	135,145	3,843	2,204	6,047	999	132,941
14	132,941	3,780	2,266	6,047	983	130,675
15	130,675	3,716	2,331	6,047	966	128,344
16	128,344	3,650	2,397	6,047	949	125,948
17	125,948	3,581	2,465	6,047	931	123,482
18	123,482	3,511	2,535	6,047	913	120,947
19	120,947	3,439	2,607	6,047	894	118,340
20	118,340	3,365	2,681	6,047	875	115,658
21	115,658	3,289	2,758	6,047	855	112,901
22	112,901	3,210	2,836	6,047	835	110,065
23	110,065	3,130	2,917	6,047	814	107,148
24	107,148	3,047	3,000	6,047	792	104,148
25	104,148	2,962	3,085	6,047	770	101,063
26	101,063	2,874	3,173	6,047	747	97,891
27	97,891	2,784	3,263	6,047	724	94,628
28	94,628	2,691	3,356	6,047	700	91,272
29	91,272	2,595	3,451	6,047	675	87,821
30	87,821	2,497	3,549	6,047	649	84,272
31	84,272	2,396	3,650	6,047	623	80,621
32	80,621	2,293	3,754	6,047	596	76,867
33	76,867	2,186	3,861	6,047	568	73,007
34	73,007	2,076	3,971	6,047	540	69,036
35	69,036	1,963	4,083	6,047	510	64,953
36	64,953	1,847	4,200	6,047	480	60,753
37	60,753	1,728	4,319	6,047	449	56,434
38	56,434	1,605	4,442	6,047	417	51,992
39	51,992	1,478	4,568	6,047	384	47,424
40	47,424	1,349	4,698	6,047	351	42,726
41	42,726	1,215	4,832	6,047	316	37,895
42	37,895	1,078	4,969	6,047	280	32,926
43	32,926	936	5,110	6,047	243	27,815
44	27,815	791	5,256	6,047	206	22,560
45	22,560	642	5,405	6,047	167	17,155
46	17,155	488	5,559	6,047	127	11,596
47	11,596	330	5,717	6,047	86	5,879
48	5,879	167	5,879	6,047	43	0
Totales		132,949	157,286	290,235	35,071	

Nota: Elaboración propia.

7.3 Ingresos anuales

7.3.1 Ingresos por ventas.

Tabla 117.

Ingresos por ventas del proyecto.

Producto	Concepto	2019	2020	2021	2022	2023
		87,476	124,635	163,376	203,627	244,437
Alfajor por unid. (30 gr)	Q	52,729	75,127	98,480	122,743	147,342
	Precio	2.54	2.54	2.54	2.54	2.54
Alfajor por 12 unid. (10 gr)	Q	34,747	49,507	64,896	80,884	97,095
	Precio	7.12	7.12	7.12	7.12	7.12
Rubro	Part %	2019	2020	2021	2022	2023
Alfajor por unid. (30 gr)		134,057	191,002	250,373	312,058	374,598
- Supermercados	38%	50,942	72,581	95,142	118,582	142,347
- Tiendas de Conveniencia	37%	49,601	70,671	92,638	115,461	138,601
- Tiendas Puntos de Vtas	25%	33,514	47,750	62,593	78,014	93,649
Alfajor por 12 unid. (10 gr)		247,353	352,424	461,971	575,788	691,183
- Supermercados	38%	93,994	133,921	175,549	218,799	262,649
- Tiendas de Conveniencia	37%	91,521	130,397	170,929	213,041	255,738
- Tiendas Puntos de Vtas	25%	61,838	88,106	115,493	143,947	172,796
Total Venta		381,410	543,426	712,344	887,845	1,065,781
I.G.V. de Ventas		68,654	97,817	128,222	159,812	191,841
Venta con I.G.V.		450,063	641,242	840,566	1,047,657	1,257,621

Nota: Elaboración propia.

7.3.2 Recuperación de capital de trabajo.

Tabla 118.

Recuperación de capital de trabajo del proyecto.

Conceptos	Año 0	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas		381,410	543,426	712,344	887,845	1,065,781
Capital de trabajo necesario		152,904	217,855	285,574	355,931	427,264
Inversion capital de trabajo	(152,904)	(64,951)	(67,718)	(70,357)	(71,333)	
Recuperacion de capital de trabajo						427,264

Nota: Elaboración propia.

7.3.3 Valor de Desecho Neto del activo fijo.

Tabla 119.

Total valor de desecho neto del activo fijo.

Descripción	Cant	Costo Unitario	Valor Total	I.G.V.	Precio Total	Vida Util (años)	Deprec. (5 años)	V.Libros (5° año)	V.Merc. (%)	V. Mercado (Soles)	Valor de Desecho
Operaciones			60,025	10,805	70,830		38,958	21,067.50		11,687.25	14,501.33
Horno Nova	1	14,890	14,890	2,680	17,570	5	14,890	0	30%	4,467	3,127
Coci Industrial Surge	1	1,600	1,600	288	1,888	5	1,600	0	30%	480	336
Coche de alumnio Galletero	1	1,400	1,400	252	1,652	5	1,400	0	30%	420	294
Amasadora KN15 Nova	1	8,210	8,210	1,478	9,688	10	4,105	4,105	15%	1,232	2,094
Mesa de trabajo en acero	2	3,200	6,400	1,152	7,552	10	3,200	3,200	15%	960	1,632
Congeladora Industrial	1	2,754	2,754	496	3,250	10	1,377	1,377	15%	413	702
Lamidora Nova	1	15,000	15,000	2,700	17,700	10	7,500	7,500	15%	2,250	3,825
Batidora 15 L	1	7,471	7,471	1,345	8,816	10	3,736	3,736	15%	1,121	1,905
Selladora al calor	1	2,300	2,300	414	2,714	10	1,150	1,150	15%	345	587
Administración			7,300	1,314	8,614		3,650	3,650		1,095	1,862
Equipos Totales	1	7,300.00	7,300	1,314	8,614	10	3,650	3,650	15%	1,095	1,862
Ventas			1,800	324	2,124		900	900		270	459
Equipos Totales	1	1,800.00	1,800	324	2,124	10	900	900	15%	270	459
Total Activo Fijo			69,125	12,443	81,568		43,508	25,618		13,052	16,822
IGV										2,349	
Valor de Desecho con IGV											19,171

Nota: Elaboración propia.

7.4 Costos y gastos anuales

7.4.1 Egresos desembolsables.

7.4.1.1 Presupuesto de materia prima e insumos.

Tabla 120.

Presupuesto de materia prima e insumos 2019.

Materia prima	2019											
	2019-01	2019-02	2019-03	2019-04	2019-05	2019-06	2019-07	2019-08	2019-09	2019-10	2019-11	2019-12
Unidades a producir	3,532 u	4,361 u	4,448 u	6,105 u	6,105 u	6,236 u	8,721 u	8,721 u	8,765 u	9,637 u	10,466 u	10,378 u
Harina de trigo	57	70	72	98	98	101	141	141	141	155	169	167
Harina quinua	266	328	335	459	459	469	656	656	659	725	787	781
Margarina	15	18	19	26	26	26	37	37	37	40	44	43
Azúcar blanca	32	39	40	55	55	56	79	79	79	87	95	94
Pulpa de Mango	57	70	71	98	98	100	140	140	140	154	168	166
Leche	15	19	19	26	26	27	38	38	38	42	45	45
Cacao	365	451	460	631	631	645	902	902	906	997	1,082	1,073
Total sin IGV	807	996	1,016	1,394	1,394	1,424	1,991	1,991	2,001	2,201	2,390	2,370
IGV	145	179	183	251	251	256	358	358	360	396	430	427
Total con IGV	952	1,175	1,198	1,645	1,645	1,680	2,350	2,350	2,362	2,597	2,820	2,796

Nota: Elaboración propia.

Tabla 121.

Presupuesto de materia prima e insumos 2020.

Materia prima	2020											
	2020-01	2020-02	2020-03	2020-04	2020-05	2020-06	2020-07	2020-08	2020-09	2020-10	2020-11	2020-12
Unidades a producir	8,715 u	8,715 u	8,777 u	9,960 u	9,960 u	10,022 u	11,205 u	11,267 u	12,388 u	11,205 u	11,205 u	11,216 u
Harina de trigo	141	141	142	161	161	162	181	182	200	181	181	181
Harina quinua	656	656	660	749	749	754	843	848	932	843	843	844
Margarina	36	36	37	42	42	42	47	47	52	47	47	47
Azúcar blanca	79	79	79	90	90	91	101	102	112	101	101	101
Pulpa de Mango	140	140	141	160	160	161	179	180	198	179	179	180
Leche	38	38	38	43	43	43	48	49	53	48	48	48
Cacao	901	901	908	1,030	1,030	1,036	1,159	1,165	1,281	1,159	1,159	1,160
Total sin IGV	1,990	1,990	2,004	2,274	2,274	2,288	2,559	2,573	2,829	2,559	2,559	2,561
IGV	358	358	361	409	409	412	461	463	509	461	461	461
Total con IGV	2,348	2,348	2,365	2,684	2,684	2,700	3,019	3,036	3,338	3,019	3,019	3,022

Nota: Elaboración propia.

Tabla 122.

Presupuesto de materia prima e insumos 2021.

Materia prima	2021											
	2021-01	2021-02	2021-03	2021-04	2021-05	2021-06	2021-07	2021-08	2021-09	2021-10	2021-11	2021-12
Unidades a producir	11,426 u	11,426 u	11,508 u	13,059 u	13,059 u	13,140 u	14,691 u	14,773 u	16,242 u	14,691 u	14,691 u	14,669 u
Harina de trigo	184	184	186	211	211	212	237	238	262	237	237	237
Harina quinua	860	860	866	983	983	989	1,105	1,111	1,222	1,105	1,105	1,104
Margarina	48	48	48	55	55	55	62	62	68	62	62	61
Azúcar blanca	103	103	104	118	118	119	133	134	147	133	133	133
Pulpa de Mango	183	183	184	209	209	210	235	237	260	235	235	235
Leche	49	49	50	56	56	57	63	64	70	63	63	63
Cacao	1,182	1,182	1,190	1,350	1,350	1,359	1,519	1,528	1,680	1,519	1,519	1,517
Total sin IGV	2,609	2,609	2,628	2,982	2,982	3,000	3,355	3,373	3,709	3,355	3,355	3,349
IGV	470	470	473	537	537	540	604	607	668	604	604	603
Total con IGV	3,079	3,079	3,101	3,519	3,519	3,541	3,958	3,980	4,376	3,958	3,958	3,952

Nota: Elaboración propia.

Tabla 123.

Presupuesto de materia prima e insumos 2022.

Materia prima	2022											
	2022-01	2022-02	2022-03	2022-04	2022-05	2022-06	2022-07	2022-08	2022-09	2022-10	2022-11	2022-12
Unidades a producir	14,244 u	14,244 u	14,345 u	16,278 u	16,278 u	16,380 u	18,313 u	18,415 u	20,246 u	18,313 u	18,313 u	18,256 u
Harina de trigo	230	230	231	263	263	264	295	297	327	295	295	295
Harina quinua	1,072	1,072	1,079	1,225	1,225	1,232	1,378	1,386	1,523	1,378	1,378	1,374
Margarina	60	60	60	68	68	69	77	77	85	77	77	76
Azúcar blanca	129	129	130	147	147	148	166	167	183	166	166	165
Pulpa de Mango	228	228	230	261	261	262	293	295	324	293	293	292
Leche	61	61	62	70	70	71	79	79	87	79	79	79
Cacao	1,473	1,473	1,483	1,683	1,683	1,694	1,894	1,904	2,094	1,894	1,894	1,888
Total sin IGV	3,252	3,252	3,276	3,717	3,717	3,740	4,182	4,205	4,623	4,182	4,182	4,169
IGV	585	585	590	669	669	673	753	757	832	753	753	750
Total con IGV	3,838	3,838	3,865	4,386	4,386	4,413	4,934	4,962	5,455	4,934	4,934	4,919

Nota: Elaboración propia.

Tabla 124.

Presupuesto de materia prima e insumos 2023.

Materia prima	2023											
	2023-01	2023-02	2023-03	2023-04	2023-05	2023-06	2023-07	2023-08	2023-09	2023-10	2023-11	2023-12
Unidades a producir	17,171 u	17,171 u	17,293 u	19,624 u	19,624 u	19,746 u	22,077 u	22,199 u	24,407 u	22,077 u	22,077 u	20,973 u
Harina de trigo	277	277	279	317	317	319	356	358	394	356	356	338
Harina quinua	1,292	1,292	1,301	1,476	1,476	1,486	1,661	1,670	1,836	1,661	1,661	1,578
Margarina	72	72	72	82	82	83	92	93	102	92	92	88
Azúcar blanca	155	155	156	178	178	179	200	201	221	200	200	190
Pulpa de Mango	275	275	277	314	314	316	354	356	391	354	354	336
Leche	74	74	75	85	85	85	95	96	105	95	95	90
Cacao	1,776	1,776	1,788	2,029	2,029	2,042	2,283	2,296	2,524	2,283	2,283	2,169
Total sin IGV	3,921	3,921	3,949	4,481	4,481	4,509	5,041	5,069	5,573	5,041	5,041	4,789
IGV	706	706	711	807	807	812	907	912	1,003	907	907	862
Total con IGV	4,626	4,626	4,660	5,287	5,287	5,320	5,948	5,981	6,576	5,948	5,948	5,651

Nota: Elaboración propia.

Tabla 125.

Resumen del presupuesto de materia prima e insumos 2019 – 2023.

Materia prima	2019	2020	2021	2022	2023
Unidades a producir	87,476 u	124,635 u	163,376 u	203,627 u	244,437 u
Harina de trigo	1,411	2,011	2,636	3,285	3,943
Harina quinua	6,582	9,377	12,292	15,320	18,391
Margarina	366	522	684	853	1,024
Azúcar blanca	792	1,128	1,478	1,842	2,212
Pulpa de Mango	1,401	1,996	2,617	3,261	3,915
Leche	377	537	704	877	1,053
Cacao	9,046	12,888	16,894	21,057	25,277
Total sin IGV	19,974	28,459	37,305	46,496	55,815
IGV	3,595	3,808	3,987	4,165	4,324
Total con IGV	23,570	33,582	44,020	54,865	65,861

Nota: Elaboración propia.

7.4.1.2 Presupuesto de mano de obra directa.

Tabla 126.

Presupuesto de MOD, 2019.

Concepto	Sueldo	2019											
		2019-01	2019-02	2019-03	2019-04	2019-05	2019-06	2019-07	2019-08	2019-09	2019-10	2019-11	2019-12
Supervisor de Producción	1,700	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Operario	930	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Básicos		2,630	2,630	2,630	2,630	2,630	2,630	2,630	2,630	2,630	2,630	2,630	2,630
Gratificación		438	438	438	438	438	438	438	438	438	438	438	438
Sub Total		3,068	3,068	3,068	3,068	3,068	3,068	3,068	3,068	3,068	3,068	3,068	3,068
CTS		256	256	256	256	256	256	256	256	256	256	256	256
ESSALUD		276	276	276	276	276	276	276	276	276	276	276	276
Total Gasto		3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Pago Gratificación		-	-	-	-	-	-	2,630	-	-	-	-	2,630
Pago CTS		-	-	-	-	1,023	-	-	-	-	-	1,790	-
Total Pago		2,906	2,906	2,906	2,906	3,929	2,906	5,536	2,906	2,906	2,906	4,696	5,536

Nota: Elaboración propia.

Tabla 127.

Presupuesto de MOD, 2020.

Concepto	Sueldo	2020											
		2020-01	2020-02	2020-03	2020-04	2020-05	2020-06	2020-07	2020-08	2020-09	2020-10	2020-11	2020-12
Supervisor de Producción	1,700	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Operario	930	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Básicos		3,560	3,560	3,560	3,560	3,560	3,560	3,560	3,560	3,560	3,560	3,560	3,560
Gratificación		593	593	593	593	593	593	593	593	593	593	593	593
Sub Total		4,153	4,153	4,153	4,153	4,153	4,153	4,153	4,153	4,153	4,153	4,153	4,153
CTS		346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346
ESSALUD		374	374	374	374	374	374	374	374	374	374	374	374
Total Gasto		4,873	4,873	4,873	4,873	4,873	4,873	4,873	4,873	4,873	4,873	4,873	4,873
Pago Gratificación		-	-	-	-	-	-	3,560	-	-	-	-	3,560
Pago CTS		-	-	-	-	2,077	-	-	-	-	-	2,423	-
Total Pago		3,934	3,934	3,934	3,934	6,010	3,934	7,494	3,934	3,934	3,934	6,357	7,494

Nota: Elaboración propia.

Tabla 128.

Presupuesto de MOD, 2021.

Concepto	Sueldo	2021											
		2021-01	2021-02	2021-03	2021-04	2021-05	2021-06	2021-07	2021-08	2021-09	2021-10	2021-11	2021-12
Supervisor de Producción	1,700	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Operario	930	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Básicos		4,490	4,490	4,490	4,490	4,490	4,490	4,490	4,490	4,490	4,490	4,490	4,490
Gratificación		748	748	748	748	748	748	748	748	748	748	748	748
Sub Total		5,238	5,238	5,238	5,238	5,238	5,238	5,238	5,238	5,238	5,238	5,238	5,238
CTS		437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437
ESSALUD		471	471	471	471	471	471	471	471	471	471	471	471
Total Gasto		6,146	6,146	6,146	6,146	6,146	6,146	6,146	6,146	6,146	6,146	6,146	6,146
Pago Gratificación		-	-	-	-	-	-	4,490	-	-	-	-	4,490
Pago CTS		-	-	-	-	2,619	-	-	-	-	-	3,056	-
Total Pago		4,961	4,961	4,961	4,961	7,581	4,961	9,451	4,961	4,961	4,961	8,017	9,451

Nota: Elaboración propia.

Tabla 129.

Presupuesto de MOD, 2022

Concepto	Sueldo	2022											
		2022-01	2022-02	2022-03	2022-04	2022-05	2022-06	2022-07	2022-08	2022-09	2022-10	2022-11	2022-12
Supervisor de Producción	1,700	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Operario	930	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Básicos		5,420	5,420	5,420	5,420	5,420	5,420	5,420	5,420	5,420	5,420	5,420	5,420
Gratificación		903	903	903	903	903	903	903	903	903	903	903	903
Sub Total		6,323	6,323	6,323	6,323	6,323	6,323	6,323	6,323	6,323	6,323	6,323	6,323
CTS		527	527	527	527	527	527	527	527	527	527	527	527
ESSALUD		569	569	569	569	569	569	569	569	569	569	569	569
Total Gasto		7,419	7,419	7,419	7,419	7,419	7,419	7,419	7,419	7,419	7,419	7,419	7,419
Pago Gratificación		-	-	-	-	-	-	5,420	-	-	-	-	5,420
Pago CTS		-	-	-	-	3,162	-	-	-	-	-	3,689	-
Total Pago		5,989	5,989	5,989	5,989	9,151	5,989	11,409	5,989	5,989	5,989	9,678	11,409

Nota: Elaboración propia.

Tabla 130.

Presupuesto de MOD, 2023.

Concepto	Sueldo	2023											
		2023-01	2023-02	2023-03	2023-04	2023-05	2023-06	2023-07	2023-08	2023-09	2023-10	2023-11	2023-12
Supervisor de Producción	1,700	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Operario	930	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Básicos		6,350	6,350	6,350	6,350	6,350	6,350	6,350	6,350	6,350	6,350	6,350	6,350
Gratificación		1,058	1,058	1,058	1,058	1,058	1,058	1,058	1,058	1,058	1,058	1,058	1,058
Sub Total		7,408	7,408	7,408	7,408	7,408	7,408	7,408	7,408	7,408	7,408	7,408	7,408
CTS		617	617	617	617	617	617	617	617	617	617	617	617
ESSALUD		667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667
Total Gasto		8,692	8,692	8,692	8,692	8,692	8,692	8,692	8,692	8,692	8,692	8,692	8,692
Pago Gratificación		-	-	-	-	-	-	6,350	-	-	-	-	6,350
Pago CTS		-	-	-	-	3,704	-	-	-	-	-	4,322	-
Total Pago		7,017	7,017	7,017	7,017	10,721	7,017	13,367	7,017	7,017	7,017	11,338	13,367

Nota: Elaboración propia.

Tabla 131.

Resumen presupuesto de MOD 2019 – 2023.

Concepto	2019	2020	2021	2022	2023
Supervisor de Producción	1	1	1	1	1
Operario	1	2	3	3	3
Básicos	31,560	42,720	53,880	65,040	76,200
Gratificación	5,260	7,120	8,980	10,840	12,700
Sub Total	36,820	49,840	62,860	75,880	88,900
CTS	3,068	4,153	5,238	6,323	7,408
ESSALUD	3,314	4,486	5,657	6,829	8,001
Total Gasto	43,202	58,479	73,756	89,032	104,309
Pago Gratificación	5,260	7,120	8,980	10,840	12,700
Pago CTS	2,813	4,499	5,675	6,850	8,026
Total Pago	42,946	58,825	74,192	89,559	104,927

Nota: Elaboración propia.

7.4.1.3 Presupuesto de costos indirectos.

Tabla 132.

Presupuesto de CIF 2019 – 2023.

Concepto	2019	2020	2021	2022	2023
Total Material Indirecto	40,714	40,565	51,606	57,477	37,925
IGV	7,329	7,302	9,289	10,346	6,827
Total Servicios y C. Municipales	65,333	65,333	65,333	65,333	65,333
IGV	11,760	11,760	11,760	11,760	11,760
Otros Costos Indirectos					
Mantenimiento Local	10,332	10,332	10,332	10,332	10,332
Recarga de extintores	147	147	147	147	147
Mantenimiento de maquinaria	-	-	1,500	1,500	1,500
Total OCIF	10,479	10,479	11,979	11,979	11,979
IGV	1,886	1,886	2,156	2,156	2,156
Servicios de Seguridad					
Personal de Seguridad	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400
Total	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400
IGV	2,592	2,592	2,592	2,592	2,592
Total Gasto sin IGV	130,926	130,777	143,317	149,189	129,637
IGV Gasto	23,567	23,540	25,797	26,854	23,335
Total Gasto con IGV	154,493	154,317	169,114	176,043	152,972
Total Pago sin IGV	130,926	130,777	143,317	149,189	129,637
IGV Pago	23,567	23,540	25,797	26,854	23,335
Total Pago con IGV	154,493	154,317	169,114	176,043	152,972

Nota: Elaboración propia.

7.4.1.4 Presupuesto de gastos de administración.

Tabla 133.

Presupuesto de gastos de administración 2019 – 2023.

Concepto	2019	2020	2021	2022	2023
Supervisor Administrativo	1	1	1	1	1
Asistente Administrativo	1	1	1	1	1
Básicos	34,800	34,800	34,800	34,800	34,800
Gratificación	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900
Sub Total	37,700	37,700	37,700	37,700	37,700
CTS	1,571	1,571	1,571	1,571	1,571
ESSALUD	3,132	3,132	3,132	3,132	3,132
Total Gasto	42,403	42,403	42,403	42,403	42,403
Pago Gratificación	2,900	2,900	2,900	2,900	2,900
Pago CTS	1,309	1,571	1,571	1,571	1,571
Total Pago	42,141	42,403	42,403	42,403	42,403
Servicios y Contrib. Municipales					
Energía Eléctrica	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Gas					
Agua	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Telefono, internet	418	418	418	418	418
Arbitrios					
Alquiler	15,600	15,600	15,600	15,600	15,600
Total Servicios y C. Munic	22,551	22,551	22,551	22,551	22,551
IGV Servicios y C. Munic	4,059	4,059	4,059	4,059	4,059
Utiles de Oficina					
Total Utiles de Oficina	247	227	239	227	151
IGV Utiles de Oficina	44	41	43	41	27
Gastos del Local					
Total Gastos del Local	3,015	3,015	3,015	3,015	3,015
IGV Gastos del Local	543	543	543	543	543
Servicios Outsourcing					
Servicios Outsourcing	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
IGV - Outsourcing	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080
Total Gasto sin IGV	74,216	74,196	74,208	74,196	74,120
IGV Gasto	5,726	5,723	5,725	5,723	5,709
Total Gasto con IGV	79,942	79,919	79,933	79,919	79,830
Total Pago sin IGV	73,954	74,196	74,208	74,196	74,120
IGV Pago	5,726	5,723	5,725	5,723	5,709
Total Pago con IGV	79,680	79,919	79,933	79,919	79,830

Nota: Elaboración propia.

7.4.1.5 Presupuesto de gastos de venta.

Tabla 134.

Presupuesto de gastos de venta 2019 – 2023.

Concepto		2019	2020	2021	2022	2023
Gerente General	S/. 4,000.00	1	1	1	1	1
Supervisor Comercial	S/. 2,000.00	1	1	1	1	1
Vendedor	S/. 1,700.00	1	1	1	1	1
Básicos		92,400	92,400	112,800	112,800	112,800
Gratificación		7,700	7,700	9,258	9,400	9,400
Sub Total		100,100	100,100	122,058	122,200	122,200
CTS		4,171	4,171	5,086	5,092	5,092
ESSALUD		8,316	8,316	10,152	10,152	10,152
Total Pago		111,892	112,587	137,444	137,444	137,444
Serv. y Contrib. Municipales						
Energía Eléctrica	S/. 1,000.00	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Gas	S/. 900.00	2,160	2,160	2,160	2,160	2,160
Agua	S/. 500.00	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Telefono, internet	S/. 174.00	418	418	418	418	418
Alquiler	S/. 6,500.00	15,600	15,600	15,600	15,600	15,600
Total Servicios y C. Municipales		21,778	21,778	21,778	21,778	21,778
IGV		3,920	3,920	3,920	3,920	3,920
Gastos del Local						
Mantenimiento Local	S/. 1,230.00	1,476	1,476	1,476	1,476	1,476
Total Gastos del local		1,476	1,476	1,476	1,476	1,476
IGV		266	266	266	266	266
Publicidad y Marketing						
Volantes x1500		1,272	848	424	424	424
Panel Publicitario		15,255	10,170	5,085	5,085	-
Pagina Web		300	300	300	300	300
Impulsadoras/Degustadoras		7,200	6,000	4,800	3,600	3,600
Sampling (Alfajor x 30g)		8,725	4,765	4,998	4,673	1,878
Sampling (Caja alfajor x 10g)		7,604	8,803	9,233	8,632	3,469
Anuncios en Facebook		1,800	1,800	1,200	1,200	600
Outsourcing - Reparto	S/. 1,200.00	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400
Total Publicidad y Mkt		56,556	47,086	40,441	38,314	24,671
IGV		10,180	8,475	7,279	6,897	4,441
Total Gasto sin IGV		192,397	182,927	200,990	199,012	185,368
IGV Gasto		14,366	12,661	11,465	11,082	8,626
Total Gasto con IGV		206,762	195,588	212,455	210,094	193,994
Total Pago sin IGV		191,702	182,927	201,138	199,012	185,368
IGV Pago		14,366	12,661	11,465	11,082	8,626
Total Pago con IGV		206,067	195,588	212,603	210,094	193,994

Nota: Elaboración propia.

7.4.2 Egresos no desembolsables.

7.4.2.1 Depreciación.

Tabla 135.

Depreciación del proyecto.

Concepto	2019	2020	2021	2022	2023
Operaciones	7,792	7,792	7,792	7,792	7,792
Horno Nova	2,978	2,978	2,978	2,978	2,978
Coci Industrial Surge	320	320	320	320	320
Coche de alumnio Galletero	280	280	280	280	280
Amasadora KN15 Nova	821	821	821	821	821
Mesa de trabajo en acero	640	640	640	640	640
Congeladora Industrial	275	275	275	275	275
Lamidora Nova	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Batidora 15 L	747	747	747	747	747
Selladora al calor	230	230	230	230	230
Administración	730	730	730	730	730
Equipos Totales	730	730	730	730	730
Ventas	180	180	180	180	180
Equipos Totales	180	180	180	180	180
Total Depreciación	8,702	8,702	8,702	8,702	8,702

Nota: Elaboración propia.

7.4.2.2 Amortización de intangibles.

Tabla 136.

Amortización de intangibles del proyecto.

Concepto	2019	2020	2021	2022	2023
Amortización	1,347.36	1,347.36	1,347.36	1,347.36	1,347.36
Total Amortización	1,347	1,347.36	1,347.36	1,347.36	1,347.36

Nota: Elaboración propia.

7.4.2.3 Gasto por activos fijos no depreciables.

Tabla 137.

Amortización de activos fijos no depreciables, 2019 – 2023.

Concepto	2019	2020	2021	2022	2023
Amortización	19,281	19,281	19,281	19,281	19,281
Total Amortización	19,281	19,281	19,281	19,281	19,281

Nota: Elaboración propia.

7.4.3 Costo de producción unitario y costo total unitario.

El costo de producción unitario y costo total unitario se puede observar en la tabla 138.

7.4.4 Costos fijos y variables unitarios.

Los costos fijos y variables unitarios se puede observar en la tabla 138.

Tabla 138.

Costos fijos y variables de producción, 2019 – 2023.

Concepto	2019	2020	2021	2022	2023
Venta en Unidades	87,476 U.	124,635 U.	163,376 U.	203,627 U.	244,437 U.
Mano de Obra Directa	43,202	58,479	73,756	89,032	104,309
Materia Prima	19,974	28,459	37,305	46,496	55,815
Costos Indirectos	130,926	130,777	143,317	149,189	129,637
Total Costo de Producción	194,103	217,715	254,378	284,717	289,761
Costo Unitario de Producción	2.22	1.75	1.56	1.40	1.19
Gastos Administrativos	74,216	74,196	74,208	74,196	74,120
Gastos de Venta	192,397	182,927	200,990	199,012	185,368
Depreciación Activo Fijo	8,702	8,702	8,702	8,702	8,702
Amortización de Intangibles	1,347	1,347	1,347	1,347	1,347
Amortiz. Gasto Pre Operativo	19,281	19,281	19,281	19,281	19,281
Costo Total	490,045	504,167	558,907	587,255	578,579
Costo Unitario Total	5.60	4.05	3.42	2.88	2.37

Nota: Elaboración propia.

Capítulo VIII: Estados financieros proyectados

8.1 Premisas del Estado de Ganancias y Pérdidas y del Flujo de Caja.

- Todos los montos, tanto en el Estado de Ganancias y Pérdidas como en los Flujos Proyectados se encuentran expresados en Nuevos Soles.
- De conformidad con las normas y procedimientos contables vigentes, los rubros incluidos en los Estados de Ganancias y Pérdidas presentados no incluyen IGV. Solo para fines comparativos y de análisis se presentan versiones de éstos Estados que incluyen IGV.
- Para los Flujos de Caja, tanto económico como financiero, los rubros considerados sí incluyen IGV, toda vez que en ellos se reflejan los movimientos de efectivo.
- Para efectos de la asignación de gastos por centros de costo, se han considerado las áreas de operaciones, administración y ventas.
- Se ha considerado una tasa del 29.5% para el cálculo del Impuesto a la Renta 2019 y del 28% a partir del 2020.
- La T.C.EA. aplicada al financiamiento bancario se encuentra respaldada por la cotización que le fue solicitada al Banco 40%.

(91) Artículo 55°.- El impuesto a cargo de los perceptores de rentas de tercera categoría domiciliados en el país se determinará aplicando la tasa de veintinueve coma cincuenta por ciento (29,50%) sobre su renta neta.

Primer párrafo modificado por el artículo 3° del Decreto Legislativo N.° 1261, publicado el 10.12.2016, vigente a partir del 1.1.2017.

TEXTO ANTERIOR	
Artículo 55°.- El impuesto a cargo de los perceptores de rentas de tercera categoría domiciliadas en el país se determinará aplicando sobre su renta neta las tasas siguientes:	
Ejercicios Gravables	Tasas
2015-2016	28%
2017-2018	27%
2019 en adelante	26%

Primer párrafo modificado por el artículo 1° de la Ley N.° 30296, publicada el 31.12.2014, vigente a partir del 1.1.2015.

TEXTO ANTERIOR
Artículo 55°.- El impuesto a cargo de los perceptores de rentas de tercera categoría domiciliadas en el país se determinará aplicando la tasa del treinta por ciento (30%) sobre su renta neta.
(Ver artículo 4° de Ley N.° 27360, publicada el 30.10.2000 y vigente desde el 31.10.2000 - Ley que aprueba las normas del Sector Agrario).
(Ver artículo 1° de la Ley N.° 28810 publicada el 22.7.2006 y vigente desde el 23.7.-2006 - Ley que amplía la vigencia de la Ley N.° 27360).

Las personas jurídicas se encuentran sujetas a una tasa adicional del cinco por ciento (5%) sobre las sumas a que se refiere el inciso g) del artículo 24°-A. El impuesto determinado de acuerdo con lo previsto en el presente párrafo deberá abonarse al fisco dentro del mes siguiente de efectuada la disposición indirecta de la renta, en los plazos previstos por el Código Tributario para las obligaciones de periodicidad mensual.

Párrafo modificado por el artículo 3° del Decreto Legislativo N.° 1261, publicado el 10.12.2016, vigente a partir del 1.1.2017.

TEXTO ANTERIOR
Las personas jurídicas se encuentran sujetas a una tasa adicional del cuatro coma uno por ciento (4,1%) sobre las sumas a que se refiere el inciso g) del artículo 24°-A. El impuesto determinado de acuerdo con lo previsto en el presente párrafo deberá abonarse al fisco dentro del mes siguiente de efectuada la disposición indirecta de la renta, en los plazos previstos por el Código Tributario para las obligaciones de periodicidad mensual.

Figura 92. Premisas de los EE.FF.

Tabla 139.

Precios de los alfajores.

Programa de Ventas / Precio de productos						
Presentación	Valor Venta	IGV	Precio Venta	Margen	Vta Publico	Margen
Alfajor por unid. (30 gr)	2.54	0.46	3.00	40.00%	5.00	66.67%
Alfajor por 12 unid. (10 gr)	7.12	1.28	8.40	40.00%	14.00	66.67%

Nota: Elaboración propia.

8.2 Estado de Ganancias y Pérdidas sin gastos financieros.

Tabla 140.

E.G. y P. sin gastos financieros.

Concepto	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	381,410	543,426	712,344	887,845	1,065,781
(-) Costo de Ventas	(194,103)	(217,715)	(254,378)	(284,717)	(289,761)
(-) Materia Prima	(19,974)	(28,459)	(37,305)	(46,496)	(55,815)
(-) Mano de Obra	(43,202)	(58,479)	(73,756)	(89,032)	(104,309)
(-) Costos Indirectos	(130,926)	(130,777)	(143,317)	(149,189)	(129,637)
Utilidad Bruta	187,307	325,711	457,966	603,128	776,020
(-) Gastos Operativos	(295,942)	(286,452)	(304,528)	(302,537)	(288,818)
(-) Administrativos	(74,216)	(74,196)	(74,208)	(74,196)	(74,120)
(-) De Ventas	(192,397)	(182,927)	(200,990)	(199,012)	(185,368)
(-) Depreciación	(8,702)	(8,702)	(8,702)	(8,702)	(8,702)
(-) Amortiz. Gasto Pre Operativo	(19,281)	(19,281)	(19,281)	(19,281)	(19,281)
(-) Amortización de Intangibles	(1,347)	(1,347)	(1,347)	(1,347)	(1,347)
EBIT o Resultado Operativo	(108,635)	39,259	153,438	300,591	487,202
(-) Impuesto a la Renta	0	(10,600)	(41,428)	(81,159)	(131,545)
Resultado Neto	(108,635)	28,659	112,010	219,431	355,658

Nota: Elaboración propia.

8.3 Estado de Ganancias y Pérdidas con gastos financieros y escudo fiscal.

Tabla 141.

E.G. y P. con gastos financieros y escudo fiscal.

Rubro	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	381,410	543,426	712,344	887,845	1,065,781
(-) Costo de Ventas	(194,103)	(217,715)	(254,378)	(284,717)	(289,761)
(-) Materia Prima	(19,974)	(28,459)	(37,305)	(46,496)	(55,815)
(-) Mano de Obra	(43,202)	(58,479)	(73,756)	(89,032)	(104,309)
(-) Costos Indirectos	(130,926)	(130,777)	(143,317)	(149,189)	(129,637)
Utilidad Bruta	187,307	325,711	457,966	603,128	776,020
(-) Gastos Operativos	(295,942)	(286,452)	(304,528)	(302,537)	(288,818)
(-) Administrativos	(74,216)	(74,196)	(74,208)	(74,196)	(74,120)
(-) De Ventas	(192,397)	(182,927)	(200,990)	(199,012)	(185,368)
(-) Depreciación	(8,702)	(8,702)	(8,702)	(8,702)	(8,702)
(-) Amortiz. Gasto Pre Operativo	(19,281)	(19,281)	(19,281)	(19,281)	(19,281)
(-) Amortización de Intangibles	(1,347)	(1,347)	(1,347)	(1,347)	(1,347)
EBIT o Resultado Operativo	(108,635)	39,259	153,438	300,591	487,202
(+) Ingresos Fincieros	0	0	0	0	0
(-) Gastos Fincieros	(50,418)	(41,562)	(29,164)	(11,805)	0
(-) Pérdida Venta Activo Fijo	0	0	0	0	(14,747)
(+) Otros Ingresos (Gastos)	0	0	0	0	0
Resultado antes de I. Renta	(159,053)	(2,303)	124,274	288,785	472,455
(-) Impuesto a la Renta	0	0	(33,554)	(77,972)	(127,563)
Resultado Neto	(108,635)	39,259	119,884	222,619	359,639
Escudo Fiscal	14,873	11,222	7,874	3,187	0

Nota: Elaboración propia.

8.4 Flujo de Caja Operativo.

Tabla 142.

Flujo de caja operativo del proyecto.

Rubro	Año 0	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos por Ventas		450,063	641,242	840,566	1,047,657	1,257,621
(-) Costos operativos		(506,757)	(571,663)	(692,746)	(797,045)	(870,078)
(-) Materia Prima		(23,570)	(33,582)	(44,020)	(54,865)	(65,861)
(-) Mano de Obra Directa		(42,946)	(58,825)	(74,192)	(89,559)	(104,927)
(-) Costos Indirectos		(154,493)	(154,317)	(169,114)	(176,043)	(152,972)
(-) Gastos Administrativos		(79,680)	(79,919)	(79,933)	(79,919)	(79,830)
(-) Gastos de Venta		(206,067)	(195,588)	(212,603)	(210,094)	(193,994)
(-) Impuesto a la Renta		0	0	(33,554)	(77,972)	(127,563)
(-) Pago de IGV	0	0	(49,433)	(79,328)	(108,592)	(144,932)
Flujo de Caja Operativo		(56,693)	69,579	147,821	250,613	387,543

Nota: Elaboración propia.

8.5 Flujo de Capital.

Tabla 143.

Flujo de capital.

Rubro	Año 0	2019	2020	2021	2022	2023
Inversión en Activo Fijo	(81,568)	0	0	0	0	0
Inversión en Intangibles	(7,925)	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	(152,904)	(64,951)	(67,718)	(70,357)	(71,333)	427,264
Gastos Pre Operativos	(107,126)	0	0	0	0	0
Recuperación Garantía de Alquiler		0	0	0	0	6,500
Valor de Desecho		0	0	0	0	19,171
Flujo de Capital	(349,523)	(64,951.09)	(67,718.30)	(70,356.98)	(71,333.10)	452,935

Nota: Elaboración propia.

8.6 Flujo de Caja Económico.

Tabla 144.

Flujo de caja económico.

Rubro	Año 0	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos por Ventas		450,063	641,242	840,566	1,047,657	1,257,621
(-) Costos operativos		(506,757)	(571,663)	(692,746)	(797,045)	(870,078)
(-) Materia Prima		(23,570)	(33,582)	(44,020)	(54,865)	(65,861)
(-) Mano de Obra Directa		(42,946)	(58,825)	(74,192)	(89,559)	(104,927)
(-) Costos Indirectos		(154,493)	(154,317)	(169,114)	(176,043)	(152,972)
(-) Gastos Administrativos		(79,680)	(79,919)	(79,933)	(79,919)	(79,830)
(-) Gastos de Venta		(206,067)	(195,588)	(212,603)	(210,094)	(193,994)
(-) Impuesto a la Renta		0	0	(33,554)	(77,972)	(127,563)
(-) Pago de IGV	0	0	(49,433)	(79,328)	(108,592)	(144,932)
Flujo de Caja Operativo		(56,693)	69,579	147,821	250,613	387,543
Inversión en Activo Fijo	(81,568)	0	0	0	0	0
Inversión en Intangibles	(7,925)	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	(152,904)	(64,951)	(67,718)	(70,357)	(71,333)	427,264
Gastos Pre Operativos	(107,126)	0	0	0	0	0
Recuperación Garantía de Alquiler	0	0	0	0	0	6,500
Valor de Desecho	0	0	0	0	0	19,171
Flujo de Capital	(349,523)	(64,951)	(67,718)	(70,357)	(71,333)	452,935
Flujo de Caja Económico	(349,523)	(121,644)	1,861	77,464	179,280	840,478

Nota: Elaboración propia.

8.7 Flujo del Servicio de la deuda.

Tabla 145.

Flujo del servicio de la deuda.

Concepto	Año 0	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos por Ventas		450,063	641,242	840,566	1,047,657	1,257,621
(-) Costos operativos		(506,757)	(571,663)	(692,746)	(797,045)	(870,078)
(-) Materia Prima		(23,570)	(33,582)	(44,020)	(54,865)	(65,861)
(-) Mano de Obra Directa		(42,946)	(58,825)	(74,192)	(89,559)	(104,927)
(-) Costos Indirectos		(154,493)	(154,317)	(169,114)	(176,043)	(152,972)
(-) Gastos Administrativos		(79,680)	(79,919)	(79,933)	(79,919)	(79,830)
(-) Gastos de Venta		(206,067)	(195,588)	(212,603)	(210,094)	(193,994)
(-) Impuesto a la Renta		0	0	(33,554)	(77,972)	(127,563)
(-) Pago de IGV	0	0	(49,433)	(79,328)	(108,592)	(144,932)
Flujo de Caja Operativo		(56,693)	69,579	147,821	250,613	387,543
Inversión en Activo Fijo	(81,568)	0	0	0	0	0
Inversión en Intangibles	(7,925)	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	(152,904)	(64,951)	(67,718)	(70,357)	(71,333)	427,264
Gastos Pre Operativos	(107,126)	0	0	0	0	0
Recuperación Garantía de Alquiler	0	0	0	0	0	6,500
Valor de Desecho	0	0	0	0	0	19,171
Flujo de Capital	(349,523)	(64,951)	(67,718)	(70,357)	(71,333)	452,935
Flujo de Caja Económico	(349,523)	(121,644)	1,861	77,464	179,280	840,478
Préstamo	157,285	0	0	0	0	0
Cuotas de reembolso del préstamo		(72,559)	(72,559)	(72,559)	(72,559)	0
Escudo Fiscal		14,873	11,222	7,874	7,541	0
Flujo de servicio de la deuda	157,285	(57,685)	(61,337)	(64,685)	(65,018)	(65,360)

Nota: Elaboración propia.

8.8 Flujo de Caja Financiero.

Tabla 146.

Flujo de caja financiero del proyecto.

Concepto	Año 0	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos por Ventas		450,063	641,242	840,566	1,047,657	1,257,621
(-) Costos operativos		(506,757)	(571,663)	(692,746)	(797,045)	(870,078)
(-) Materia Prima		(23,570)	(33,582)	(44,020)	(54,865)	(65,861)
(-) Mano de Obra Directa		(42,946)	(58,825)	(74,192)	(89,559)	(104,927)
(-) Costos Indirectos		(154,493)	(154,317)	(169,114)	(176,043)	(152,972)
(-) Gastos Administrativos		(79,680)	(79,919)	(79,933)	(79,919)	(79,830)
(-) Gastos de Venta		(206,067)	(195,588)	(212,603)	(210,094)	(193,994)
(-) Impuesto a la Renta		0	0	(33,554)	(77,972)	(82,105)
(-) Pago de IGV	0	0	(49,433)	(79,328)	(108,592)	(144,932)
Flujo de Caja Operativo		(56,693)	69,579	147,821	250,613	387,543
Inversión en Activo Fijo	(81,568)	0	0	0	0	0
Inversión en Intangibles	(7,925)	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	(152,904)	(64,951)	(67,718)	(70,357)	(71,333)	427,264
Gastos Pre Operativos	(107,126)	0	0	0	0	0
Recuperación Garantía de Alquiler	0	0	0	0	0	6,500
Valor de Desecho	0	0	0	0	0	19,171
Flujo de Capital	(349,523)	(64,951)	(67,718)	(70,357)	(71,333)	452,935
Flujo de Caja Económico	(349,523)	(121,644)	1,861	77,464	179,280	840,478
Préstamo	157,285	0	0	0	0	0
Cuotas de reembolso del préstamo		(72,559)	(72,559)	(72,559)	(72,559)	(72,559)
Escudo Fiscal		14,873	11,222	7,874	7,541	7,198
Flujo de servicio de la deuda	157,285	(57,685)	(61,337)	(64,685)	(65,018)	(65,360)
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	(192,238)	(179,330)	(59,476)	12,779	109,908	840,478

Nota: Elaboración propia.

Capítulo IX: Evaluación económico financiera

9.1 Cálculo de la tasa de descuento

9.1.1 Costo de oportunidad.

9.1.1.1 CAPM.

Tabla 147.

Costo de oportunidad (CAPM).

Concepto	Base	Sigla	Dato
Rendimiento del Mercado	Rendimiento USA (S&P 500) - Damodaran	RM	8.65%
Tasa Libre de Riesgo	Tasa USA (T-Bonds) - Damodaran	TLR	5.03%
Beta	Healthcare Products - Damodaran	B	69.00%
% Capital Propio	Estructura de financiamiento del proyecto	E	60.00%
% Financiamiento	Estructura de financiamiento del proyecto	D	40.00%
Tasa Impuesto a la Renta	Legislación Vigente	I	29.50%
Beta Desapalancada	$BD = (b)\{[1+(D/E)]^*(1-I)\}$	BD	58.72%
Riesgo País		RP	1.71%
Beta Apalancado	$BA = BD*\{[1+(D/E)]^*(1-I)\}$	BA	69.00%
Costo Capital Propio (a)	$KP = TLR+[BA*(RM-TLR)]+RP$	KP	9.24%
Riesgo Tamaño del Negocio	40%: $RTN = KP * 0.40$	RTN	3.70%
Riesgo Know How	30%: $RN = KP * 0.30$	RN	2.77%
Costo Capital Propio Ajustado (b)	$KP_1 = KP+RTN+RN$	KP₁	15.70%

Nota: Elaboración propia.

9.1.1.2 COK propio.

Tabla 148.

COK (CAPM).

Aporte	Share	Socio	CoK	CAPM
38,448	20.00%	Jorge Luis Cano Reyes	6.5%	1.30%
38,448	20.00%	Luis Daniel Cordova Trelles	6.2%	1.24%
38,448	20.00%	Elvis Alhi Gavidia Dias	5.7%	1.13%
38,448	20.00%	Steven Eduardo Saenz Padilla	5.6%	1.12%
38,448	20.00%	Medalith Juliana Gago Cordova	5.0%	1.00%
192,238				5.79%

Nota: Elaboración propia.

9.1.2 Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC).

Tabla 149.

Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC).

Concepto	Base	Sigla	Dato
Rendimiento del Mercado	Rendimiento USA (S&P 500) - Damodaran	RM	8.65%
Tasa Libre de Riesgo	Tasa USA (T-Bonds) - Damodaran	TLR	5.03%
Beta	Venta al por menor (comestibles y alimentos) - Damodaran	B	0.69
% Capital Propio	Estructura de financiamiento del proyecto	E	60.00%
% Financiamiento	Estructura de financiamiento del proyecto	D	40.00%
Tasa Impuesto a la Renta	Legislación Vigente	I	29.50%
Beta Desapalancada	$BD = (b) \{ [1 + (D/E)] * (1-I) \}$	BD	0.59
Riesgo País	BCR	RP	1.71%
Beta Apalancado	$BA = BD * \{ [1 + (D/E)] * (1-I) \}$	BA	0.69
Costo Capital Propio (a)	$KP = TLR + [BA * (RM - TLR)] + RP$	KP	9.24%
Riesgo Tamaño del Negocio	40%: $RTN = KP * 0.40$	RTN	3.70%
Riesgo Know How	30%: $RN = KP * 0.30$	RN	2.77%
Costo Capital Propio Ajustado (b)	$KP_1 = KP + RTN + RN$	KP₁	15.70%
Costo de la Deuda	T.E.A del Préstamo	CD	40.00%
Costo Efectivo de Deuda	$CE = CD * (1-I)$	CE	28.20%
Costo Promedio de Capital (c)	$WACC = \{ KP_1 * [E / (E+D)] \} + \{ CD * (1-I) * [D / (E+D)] \}$	WACC	20.70%

Nota: Elaboración propia.

Tabla 150.

COK propio.

Accionista	Producto	Tasa	Inversión
Jorge Luis Cano Reyes	Deposito a Plazo Fijo Finan. CRAC Los Andes	6.50%	38,448
Luis Daniel Cordova Trelles	Financiera TRC SAC	6.20%	38,448
Elvis Alhi Gavidia Dias	Fondos Mutuos SURA	5.66%	38,448
Steven Eduardo Saenz Padilla	Deposito a Plazo Fijo Finan. Proempresa	5.60%	38,448
Medalith Juliana Gago Cordova	Financiera Qapaq	5.00%	38,448
		5.79%	192,238
	Factor Riesgo	7.91	
	COK PROPIO	45.79%	
		40.00%	Costo de la deuda
	WACC	38.76%	

Nota: Elaboración propia.

9.2 Evaluación económica financiera

9.2.1 Indicadores de Rentabilidad.

9.2.1.1 VANE y VANF.

Tabla 151.

Flujos para VANE y VANF

Concepto	Año 0	2019	2020	2021	2022	2023
Flujo Económico	(349,523)	(121,644)	1,861	77,464	179,280	840,478
Flujo Financiero	(192,238)	(179,330)	(59,476)	12,779	109,908	840,478

Nota: Elaboración propia.

VANE	7,540
VANF	83,224

9.2.1.2 TIRE y TIRF, TIR modificado.

TIRE	21.16%
TIRF	21.11%

TIRME	21.83%
TIRMF	20.74%

9.2.1.3 Período de recuperación descontado.

Tabla 152.

Periodo económico descontado.

Flujo Económico Descontado	(349,523)	(100,780)	1,277	44,050	84,463	328,053
Acumulado	(349,523)	(450,303)	(449,026)	(404,975)	(320,513)	7,540
Período de Recupero Económico	4.98 años					
Equivalente a:	4 años		12 meses			

Nota: Elaboración propia.

Tabla 153.

Periodo financiero descontado.

Flujo Financiero Descontado	(192,238)	(154,990)	(44,427)	8,250	61,324	405,303
Acumulado	(192,238)	(347,227)	(391,654)	(383,404)	(322,079)	83,224
Período de Recupero Financiero	43.79 años					
Equivalente a:	4 años		10 meses			

Nota: Elaboración propia.

9.2.1.4 Análisis Beneficio / Costo (B/C).

Relación B/C Económico:	1.02
Relación B/C Financiero:	1.43

9.2.2 Análisis del punto de equilibrio.

9.2.2.1 Costos variables, Costos fijos.

Tabla 154.

Costos variables y fijos - Punto de equilibrio.

Concepto	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas (en Soles)	381,410	543,426	712,344	887,845	1,065,781
Venta en Unidades	87,476	124,635	163,376	203,627	244,437
Valor de Venta Promedio	4.36	4.36	4.36	4.36	4.36
Materia Prima	19,974	28,459	37,305	46,496	55,815
Costos Variables	19,974	28,459	37,305	46,496	55,815
Costo Variable Unitario Promedio	0.23	0.23	0.23	0.23	0.23
Mano de Obra Directa	43,202	58,479	73,756	89,032	104,309
Costos Indirectos	130,926	130,777	143,317	149,189	129,637
Gastos Administrativos	74,216	74,196	74,208	74,196	74,120
Gastos de Venta	192,397	182,927	200,990	199,012	185,368
Depreciación Activo Fijo	8,702	8,702	8,702	8,702	8,702
Amortización de Intangibles	1,347	1,347	1,347	1,347	1,347
Amortización de Pre Operativos	19,281	19,281	19,281	19,281	19,281
Costos Fijos	470,070	475,708	521,601	540,758	522,764
Punto de Equilibrio (N° de Unidades)	113,769	115,133	126,240	130,877	126,522
Punto de Equilibrio (En Soles)	496,048	501,998	550,427	570,643	551,654
	130%	92%	77%	64%	52%

Nota: Elaboración propia.

9.2.2.2 Estado de resultados (costeo directo).

Tabla 155.

EE.RR. Costeo directo.

Resultados (Costeo Directo)	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	496,048	501,998	550,427	570,643	551,654
(-) Costos Variables	(25,978)	(26,289)	(28,826)	(29,884)	(28,890)
Margen de Contribución	470,070	475,708	521,601	540,758	522,764
(-) Costos Fijos	(470,070)	(475,708)	(521,601)	(540,758)	(522,764)
Utilidad Operativa	-	-	-	-	-

Nota: Elaboración propia.

9.2.2.3 Estimación y análisis del punto de equilibrio en unidades.

Tabla 156.

Punto de equilibrio en unidades.

Productos	2019	2020	2021	2022	2023
Alfajor por unid. (30 gr)	45,191	45,733	50,145	51,987	50,257
Alfajor por 12 unid. (10 gr)	68,578	69,400	76,095	78,890	76,265
Total	113,769	115,133	126,240	130,877	126,522

Nota: Elaboración propia.

9.2.2.4 Estimación y análisis del punto de equilibrio en nuevos soles.

La estimación del punto de equilibrio en nuevos soles se puede apreciar en la tabla 149.

9.3 Análisis de sensibilidad y de riesgo

9.3.1 Análisis de entrada.

Consideramos como variables de entrada al precio del producto, la cantidad producida, las materias primas requeridas y el monto total por planilla.

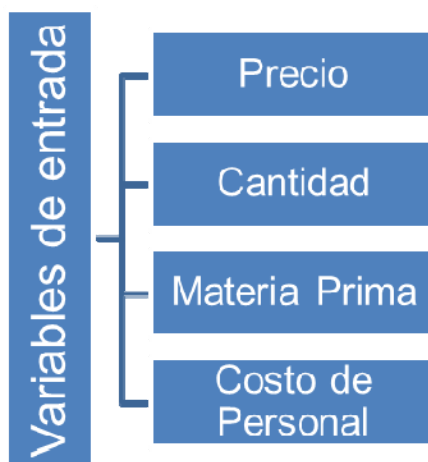


Figura 93. Variables de entrada.

9.3.2 Análisis de salida.

En el análisis de las variables de salida determinamos aquellas que son más relevantes como es el VANE, TIRE y WACC.

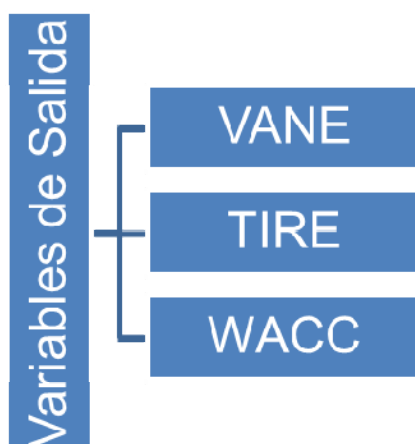


Figura 94. Variables de salida.

9.3.3 Análisis unidimensional.

Tabla 157.

Sensibilidad en la variación en el precio.

Datos de la proyección inicial					
Concepto	2019	2020	2021	2022	2023
Precio Promedio Ponderado Producto	4.36	4.36	4.36	4.36	4.36
VANE					7,540
TIRE					21.16%
Porcentaje de disminución en el precio					-1.00%
Nuevo Precio Promedio Ponderado	4.32	4.32	4.32	4.32	4.32
NUEVO VANE					2,529
NUEVO TIR					20.85%

Nota: Los precios podrían disminuir hasta en 1% y el proyecto seguiría siendo viable. Elaboración propia.

Tabla 158.

Sensibilidad de la variación en la demanda.

Datos de la proyección inicial					
Concepto	2019	2020	2021	2022	2023
Demanda de Bienes Proyectada	71,288	74,852	78,595	82,524	86,650
Alfajor por unid. (30 gr)	37,123	38,979	40,928	42,974	45,123
Alfajor por 12 unid. (10 gr)	34,165	35,873	37,667	39,550	41,528
VANE					7,540
TIRE					21.16%
Porcentaje de disminución en la demanda					-1.00%
Nueva Demanda de Bienes	86,601	123,388	161,742	201,591	241,992
Alfajor por unid. (30 gr)	34,400	49,012	64,247	80,076	96,124
Alfajor por 12 unid. (10 gr)	52,202	74,376	97,495	121,515	145,868
NUEVO VANE					2,529
NUEVO TIR					20.85%

Nota: La demanda proyecta podría disminuir hasta en 1% y el proyecto seguiría siendo viable. Elaboración propia.

Capítulo X: Conclusiones y recomendaciones

CONCLUSIONES:

- El Perú se encuentra en una moderada situación económica, presentando valores positivos de sus principales indicadores macroeconómicos (proyección de crecimiento del PBI de 2.8% para enero 2018 y una inflación de 0.48% actualizada al mes abril 2018), lo que beneficia a la inversión privada. Asimismo, el país cuenta con condiciones favorables para el cultivo y consumo de cereales andinos.
- Se concluye del Estudio de Mercado, el nicho de mercado adolescentes, jóvenes y adultos es el adecuado para que la demanda del proyecto aumente a lo largo del tiempo.
- Los clientes intermedios (distribuidores) juegan un papel muy importante el canal de distribución del producto, por lo que se tiene de establecer estrategias de fuerza de venta que los involucre de manera activa en las actividades anuales del proyecto.
- La estrategia del negocio se enfocará en ofrecer productos de calidad elaborados con insumos naturales y peruanos.
- Al evaluar las alternativas de localización, se determinó que la planta debería ser localizada en el distrito de ate, por ser una zona estratégica en cuanto a cercanía a los proveedores de materia prima, así como los bajos costos de la mano de obra y distribución.
- El personal del negocio está compuesto por 7 trabajadores en el primer año, presentándose un incremento de un trabajador en el tercer año (2021) de un trabajador.
- Se requiere un total de capital de trabajo, activos fijos y activos intangibles de S/. 325,180 soles de los cuales se financiará un 40% a una TCEA de 40% y 60% dicha diferencia será aportado por los accionistas de la empresa.

- El armado de alfajores es un punto crítico en la producción de alfajores, se considera como un cuello de botella ya que se hace de manera manual.
- Los cereales andinos, materia prima de los productos, también se considera un recurso crítico pues un elevado precio de compra ocasionaría la no viabilidad del proyecto.
- El costo de oportunidad de capital fijado para el proyecto (COK) es de 45.79%, además considerando este dato y el interés fijo anual del préstamo se obtuvo que el Costo Promedio de Capital Ponderado (WACC) es de 38.76%.
- El presente proyecto tiene valores atractivos en el escenario “conservador”, lo cual no representa un riesgo negativo: pérdidas económicas.
- Se concluye que el negocio de una empresa que produce y comercializa alfajores a base de cereales andinos en parte de zona 7 y los olivos es viable económicamente y financieramente pues presenta valores positivos del VAN (VANE=S/. 44,881 y VANF=S/. 68,850) y una TIR (TIRE=27.91% y TIRF=31.42%) menor que el WACC y COK evaluado.

RECOMENDACIONES:

- Ampliar la variedad de sabores de rellenos, presentaciones de alfajores y otros tipos de productos (economía de alcance), en base a las necesidades y expectativas de clientes finales. Estos nuevos productos se podrían ir introduciendo como promociones para sondear el grado de aceptación de los clientes, con el objetivo que se transformen en innovadoras incrementales.
- Establecer relaciones estrechas y claras con los proveedores de manera que la empresa se cubra de riesgos como producción no vendida o desabastecimiento por incumplimiento de los proveedores.
- Tener una amplia cartera de proveedores de cereales andinos, de tal manera que nunca falte materia prima para la producción de alfajores, especialmente en las épocas de escasez o baja producción de cereales andinos.

- En caso, el precio de compra de los cereales andinos aumente, se deberá de buscar insumos sustitutos para asegurar la sostenibilidad del proyecto a lo largo del tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

Agroindustrial Danper (18 de agosto de 2015). La quinua, alimento con un gran valor nutricional [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.danper.com/blog/la-quinua-alimento-gran-valor-nutricional/>

Agroindustrial Danper (8 de setiembre de 2015). 10 Grandes beneficios del mango para nuestra salud [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.danper.com/blog/beneficios-mango-para-salud/>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017. Lima, Perú. Notas de Estudios (N°11). Recuperado el 23 de marzo de 2018, de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/notas-de-estudios.html>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018. Lima, Perú. Notas de Estudios (N°8). Recuperado el 26 de marzo de 2018, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2018/nota-de-estudios-08-2018.pdf>

Bocadilla, L. Qué es la balanza comercial [GESTION.ORG]. Recuperado el 23 de marzo de 2018, de <https://www.gestion.org/que-es-la-balanza-comercial/>

Gestión (2018, 13 de marzo). LatinFocus: Analistas mantiene proyección de crecimiento del Perú para el 2018 y 2019 [en línea]. Lima, Perú: Gestión. Recuperado el 16 de marzo de 2018, de <https://gestion.pe/economia/latinfocus-analistas-mantienen-proyeccion-crecimiento-del-peru-2018-y-2019-229258>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. Síntesis Estadística 2016, [en línea]. Lima, Perú. Recuperado el 24 de marzo de 2018, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017. Provincia de Lima, Compendio Estadístico 2017, [en línea]. Lima, Perú. Recuperado del 23 de marzo de 2018, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1477/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018. Producto bruto interno trimestral (Informe Técnico N°01). Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral_ivtrim2017.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018. Perú: Informe económico trimestral, IV trimestre 2017. Lima, Perú. Recuperado el 24 de marzo de 2018, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1511/libro.pdf

La Voz (2017, 14 de julio). Fenómeno nacional: en Argentina se consumen 6 millones de alfajores por día o 70 por segundo. Córdoba, Argentina: Agencia EFE. Recuperado el sábado 24 de marzo de 2018, de <http://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/fenomeno-nacional-en-argentina-se-consumen-6-millones-de-alfajores-por-dia-o-70-por-segun>

Norma de Panaderías (2016). Norma sanitaria para la fabricación, elaboración y expendio de productos de panificación, galletería y pastelería: Lima, Perú. DIGESA. Recuperado de <http://www.digesa.minsa.gob.pe/publicaciones/descargas/NORMA%20DE%20PANADERIAS.pdf>

SEMANAeconómica.com (2018, 09 de enero). Banco Mundial mantuvo estimado en el 2018: PBI del Perú crecería 3.8% este año. Recuperado el 26 de marzo de 2018, de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/261938-banco-mundial-mantuvo-estimado-en-el-2018-pbi-del-peru-creceria-3-8-este-ano/>

Ministerio de Salud del Perú (MINSA), 2016. Estadísticas poblacionales por departamento y distrito. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/Poblacion/PoblacionMarcos.asp?15>

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2016. Distribución de niveles socio económicos por zona. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>

Ministerio del Ambiente [en línea]. Recuperado de http://www.minam.gob.pe/proyecolegios/Curso/curso-virtual/Modulos/modulo2/1Inicial/m2_inicial_sesion_aprendizaje/S4_Inicial_RRSS_A3.pdf

Recarga de Extintores [en línea]. Recuperado de <http://www.recargadeextintores.com/extintores-abc.html>

El Comercio (03 de setiembre de 2013). ¿Qué tan difícil es para las mypes aplicar la ley de seguridad y salud? [en línea]. Lima, Perú. Recuperado de http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/que-tan-dificil-mypes-aplicar-ley-seguridad-salud_1-noticia-1626192

Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral [en línea]. Recuperado de <https://www.sunafil.gob.pe/seguridad-y-salud-en-el-trabajo.html#vii-capacitaciones-2>

Gottau, G (5 marzo de 2013). ¿Cuántas calorías nos ofrecen los nutrientes?. Vitónica [en línea]. Recuperado de <https://www.vitonica.com/dietas/cuantas-calorias-nos-ofrecen-los-nutrientes>

Cuántas-CALORÍAS. Cuántas calorías tienen los alfajores [en línea]. Recuperado de <http://cuantas-calorias.org/cuantas-calorias-tienen-los-alfajores/>
Real Academia Española [en línea]. Símbolos alfabetizados. Recuperado de <http://www.rae.es/diccionario-panhispanico-de-dudas/apendices/simbolos-alfabetizables>

COCINAS SURGE S.A.C. [en línea]. Recuperado de <http://cocinassurge.com.pe/cocina-industrial-3h,-03ipaq7,-acer-468.htm>

Ministerio de Salud (MINSA). Información estadística [en línea]. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/Morbilidad/CEMacros.asp?00>

Ipsos (11 de abril de 2016). Liderazgo de productos comestibles 2015. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/liderazgo-en-productos-comestibles-2015>.