ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN GERENCIAL APLICADO

"PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y EXPORTACIÓN DE CREMA DE ACEITUNAS EN FRASCO PARA EL MERCADO BRASILERO- SAO PAULO"

EDWARD ARANIBAR BARRERA

GIOVANNA MEDALINE LLONTOP MEDINA

GERARDO POZO MORALES

ASESOR:

EDMUNDO RAFAEL CASAVILCA MALDONADO

MAESTRÍA CIENCIAS EMPRESARIALES

09 Agosto 2017

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y EXPORTACIÓN DE CREMA DE ACEITUNAS EN FRASCO PARA EL MERCADO BRASILERO- SAO PAULO”

Agradecimientos

Agradecemos en primer lugar a Dios que nos dio la posibilidad de llevar a cabo esta maestría, a nuestra Escuela de Post Grado de la Universidad San Ignacio de Loyola, que nos brindó todos los conocimientos que nos permitieron elaborar este Plan de Negocios.

A todos los profesores, amigos y conocidos que aportaron con información y consejos en el desarrollo de este plan de negocios, quienes nos orientaron de forma desinteresada desde el principio y especialmente a nuestros familiares que con su apoyo y paciencia nos permitieron desarrollar este proyecto.

Edward Aranibar, Giovanna Llontop y Gerardo Pozo.

Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocios se refiere al estudio de una empresa productora y exportadora de crema de aceitunas al mercado de Sao Paulo – Brasil, ubicada en el distrito de San Luis, para los años 2017 – 2021, bajo la razón social de Export Aceper S.R.L.

Se tiene como oportunidad que en el rubro de exportación de aceitunas y sus derivados está en una etapa de crecimiento, debido a que en Perú no existe una empresa que exporte una crema de aceitunas bajo la presentación propuesta.

Brasil brinda importantes oportunidades de negocio a los productos peruanos, dado que es un mercado grande. El objetivo del plan de negocio es enfocar el producto en Sao Paulo, que actualmente es la 1era ciudad más grande de Brasil en cuanto a población, por ende, se ha tomado conocimiento del alto consumo de aceitunas que se tiene en este país, particularmente en la Cuidad de Sao Paulo

Para poder evaluar las exportaciones, ADEX (2016) informó que a finales del año (2016), las exportaciones de aceitunas en Perú están en crecimiento leve pero han logrado aumentar con referencia al año 2015.

El negocio plantea participar en las ferias comerciales, las mismas que toman cada vez mayor importancia. Por ello, se participaría en la feria SIAL MERCOSUR BRASIL 2016 y en la feria APAS 2016 dentro del área dedicada a los sectores de alimentación y bebidas. De dicha manera pueda dar a conocer la primera línea de producto y a la vez establecer alianzas estratégicas con importadores. Cabe resaltar que SIAL es la feria de la industria de alimentos y bebidas de mayor reconocimiento a escala mundial, donde asistirán Fabricantes, productores, importadores y exportadores, organismos y pabellones internacionales.

La planta y las oficinas administrativas de ACEPER estarán estratégicamente ubicadas en el distrito de San Luis. Cuenta con una extensión de 300 metros cuadrados para producción y área administrativa; y 300 metros cuadrados para almacenamiento. Dicha

ubicación facilita la llegada de nuestro principal insumo el cual viene del Centro de Acopio de Aceituna de Lima el cual está ubicado en la Victoria. Ambos puntos están solo a tres cuadras del cruce de la avenida Nicolás Arriola con Avenida Circunvalación.

Para este proyecto de inversión se ha evaluado un horizonte de 5 años. La inversión inicial requerida es de US$ 92,407.84 de los cuales se financiará vía deuda a través de un sistema financiero un total de US$. 36,963.14 a un plazo de pago de 5 años con una TEA de 49.24 % y un tiempo de recuperación de la inversión de 4.3 años.

Al determinar el flujo económico bajo las condiciones previamente expuestas, se obtendrá que el proyecto presenta un VANF positivo de US$. 40,766.53 con un TIRF del 31.38% por consiguiente, el presente proyecto de inversión demuestra su factibilidad y viabilidad.

Índice de contenidos

Introducción 11

Capítulo I: Generalidades 20

1.1. Antecedentes 20

1.1.1. Producto. 20

1.1.2. Propiedades y beneficios. 22

1.1.3. Lugares de cultivo en Perú. 23

1.1.4. Mercado destino. 26

1.2. Determinación del Problema u Oportunidad 30

1.3. Justificación del Proyecto 40

1.4. Objetivos Generales y Específicos 41

1.4.1. Objetivo general del proyecto. 41

1.4.2. Objetivo específico del proyecto. 42

1.5. Alcances y Limitaciones de la Investigación 42

1.5.1. Alcances de la investigación. 42

1.5.2. Limitaciones de la investigación. 43

Capítulo II: Estructura Económica del Sector 44

2.1. Descripción del Estado Actual de la Industria 44

2.1.1. Segmentación de la industria. 46

2.1.2. Empresas que la conforman. 49

2.2. Tendencias de la Industria 53

2.3. Análisis Estructural del Sector 54

2.3.1. Entrada potencial de nuevos competidores. 54

2.3.2. Poder de negociación de los proveedores. 56

2.3.3. Poder de negociación de los consumidores. 59

2.3.4. Amenaza de productos sustitutos. 60

2.3.5. Rivalidad entre empresas competidoras. 60

2.4. Análisis de la Competencia 63

2.5. Análisis del Contexto Actual y Esperado 75

2.6. Oportunidades y amenazas. 84

Capítulo III: Estudio de Mercado 86

3.1. Descripción del Servicio o Producto 88

3.1.1. Información general del plan de negocio. 88

3.2. Selección del Segmento de Mercado 89
3.2.1. Segmentación geográfica. 89
3.2.2. Segmentación demográfica. 89
3.2.3. Socioeconómico. 90
3.2.4. Cultural. 91
3.2.5. Grupo objetivo primario 91
3.2.6. Grupo objetivo secundario 91
3.3. Investigación Cualitativa 92
3.3.1. Proceso de muestreo de la investigación cualitativa. 93
3.3.2. Diseño de instrumento de la investigación cualitativa. 93
3.3.3 Análisis del proceso de datos de la investigación cualitativa 94
Capítulo IV: Proyección del Mercado Objetivo 100
4.1. El ámbito de la proyección 100
4.2. Selección del método de proyección: 100
4.2.1. Mercado potencial. 102
4.2.2. Mercado disponible. 103
4.2.3. Mercado Efectivo 105
4.2.4. Mercado objetivo. 106
4.3. Pronóstico de Ventas Proyectadas 108
4.4. Aspectos Críticos que Impactan el Pronóstico de Ventas 110
Capítulo V: Estudio de Ingeniería 111
5.1. Estudio de Ingeniería 111
5.1.1. Modelamiento y selección de procesos productivos. 112
5.1.2. Selección del equipamiento. 115
5.1.3. Lay out 119
5.2. Determinación del Tamaño 121
5.2.1. Proyección de crecimiento. 121
5.2.2. Recursos 126
5.2.3 Tecnología. 128
5.3. Estudio de Localización 128
5.3.1. Definición de factores locacionales. 128
Capítulo VI: Aspectos Organizacionales 134
6.1. Caracterización de la Cultura Organizacional Deseada 134

6.1.1. Visión. 135
6.1.2. Misión 136
6.1.3. Principios. 136
6.2. Formulación de Estrategias del Negocio 137
..... 138
6.3. Determinación de las Ventajas Competitivas Críticas 139
6.4. Diseño de la Estructura Organizacional Deseada 140
6.5. Diseño de los Perfiles de Puestos Clave 141
6.6. Remuneraciones, Compensaciones e Incentivos 146
4. política de remuneraciones. 149
7.1. Estrategias de Marketing 150
7.1.1. Estrategia de producto. 150
7.1.2. Estrategia de precio. 153
7.1.3. Estrategia de distribución. 154
7.1.4. Estrategia de promoción y publicidad. 154
1. página web. 155
2. redes sociales. 155
7.2. Estrategia de Ventas 156
7.2.1. Plan de ventas. 157
7.2.2. Políticas de servicio y garantías. 158
Capítulo VIII: Planificación Financiera 160
8.1. La Inversión 160
8.1.1. Inversión pre-operativa. 160
8.1.2. Inversión en capital de trabajo. 163
8.1.3. Costo del proyecto. 165
8.1.4. Inversiones futuras. 165
8.2. Financiamiento 166
8.2.1. Endeudamiento y condiciones. 167
8.2.2. Capital y Costo de oportunidad. 168
8.2.3. Costo de capital promedio ponderado. 170
8.3. Presupuestos 171
8.3.1. Presupuesto de ventas. 171
8.3.2. Presupuesto de costo de producción unitario. 172

8.3.3. Presupuesto de compras 173
8.3.4. Presupuesto de costo de ventas. 175
8.3.5. Presupuesto de gastos administrativos. 175
8.3.6. Presupuesto de marketing y ventas 176
8.3.7. Presupuesto de gastos financieros. 176
8.4. Presupuestos de Resultados 177
8.4.1. Estado de ganancias y pérdidas proyectado. 177
8.4.2. Balance proyectado. 179
8.4.3. Flujo de caja proyectado. 182
Capítulo IX: Evaluación Económico Financiera 185
9.1. Evaluación Financiera 185
9.1.1. VAN. 185
9.1.2. TIR. 186
TIRE y TIRF, TIR modificado 186
9.1.3. ROE. 187
9.1.4. Indicadores. 187
9.2. Análisis de Riesgo 192
9.2.1. Periodo de recuperación. 192
9.2.2 Análisis de punto de equilibrio 192
9.2.3. Análisis de sensibilidad. 193
9.2.4. Análisis costo / beneficio. 194

Lista de Tablas

Tabla	1	Valor nutricional de la aceituna negra por cada 100gr. de consumo…….....	21
Tabla	2	Perú: Producción, superficie cosechada, rendimiento y precio en chacra de aceitunas……	25
Tabla	3	Composición de la Partida Arancelaria 200570……..	28
Tabla	4	Productos potenciales en Brasil: Sector Agrícola y Pesca……..……..	31
Tabla	5	Lista de 10 mejores importadores de la partida arancelaria 200570……	33
Tabla	6	Exportaciones de Perú del 2011 al 2015 mediante la Partida arancelaria 200570.00…….….	35
Tabla	7	Gasto promedio del consumidor brasileño del 2000 al 2015……	36
Tabla	8	Importaciones de Brasil del 2012 al 2016 en US$ Dólares……..	37
Tabla	9	Importaciones de Brasil del 2012 al 206 en Toneladas……...	38
Tabla	10	Intercambio Comercial de Perú - Brasil (En US$ millones)…….	48
Tabla	11	Principales Empresas Exportadoras de Perú a Brasil……..….	50
Tabla	12	Producción de superficie cosechada, rendimiento y precio en chacra……..	57
Tabla	13	Cosecha y estacionalidad de la aceituna……...……	58
Tabla	14	Cuadro resumen de las cinco fuerzas de Michael Porter…….…….	63
Tabla	15	Principales competidores por partidas arancelarias (2014)……..…	64
Tabla	16	Semejanzas y diferencias de competidores directos……....…	67
Tabla	17	Matriz FODA…….....	71
Tabla	18	Matriz de Perfil Competitivo…….....	74
Tabla	19	Entidades reguladores de productos de exportación Perú…….	78
Tabla	20	Entidades reguladores de productos de exportación Brasil……..	80
Tabla	21	Matriz de Evaluación de Factores Externos…….	84
Tabla	22	Ficha Técnica de Investigación de Mercado…….	87
Tabla	23	Población Urbana de Sao Paulo (20 – 54 años)……	89
Tabla	24	Características Demográficas del NSE No Pobre…….	90
Tabla	25	Cifras en % población urbana, NSE alto y media alta y edad…….	90
Tabla	26	Perfil del Consumidor Primario……	91
Tabla	27	Perfil del Consumidor Primario…….	92
Tabla	28	Perfil de Entrevistas a Profundidad I…….....	96
Tabla	29	Resumen de Entrevista a Profundidad II……..	98

Tabla 30 Población Historia de Brasil y Método de Proyección mediante Ecuación Lineal…… 101
Tabla 31 Proyección de la población de Brasil para los años 2016 – 2021…… 102
Tabla 32 Calculo de la demanda potencial (% zona urbana, % NSE, % Edad)……..… 102
Tabla 33 Mercado Potencial en habitantes…….. 103
Tabla 34 Determinación del Consumo Aparente / Consumo Per Cápita…….. 103
Tabla 35 Calculo de tasa de mercado disponible……. 104
Tabla 36 Mercado Disponible en habitantes…… 104
Tabla 37 Exportaciones de crema de aceituna de América del Sur hacia Brasil (en TM)……. 105
Tabla 38 Ratio de Población Sao Paulo / Población Brasil al 2016……... 105
Tabla 39 Calculo de tasa de mercado efectivo……. 106
Tabla 40 Mercado Efectivo en habitantes…… 106
Tabla 41 Tasa de crecimiento de las importaciones de Brasil……. 107
Tabla 42 Proyección de Tasas de Mercado Objetivo……... 107
Tabla 43 Mercado Objetivo en Habitantes…….. 108
Tabla 44 Consumo Per Cápita proyectado 2016 al 2021……. 108
Tabla 45 Proyección de demanda anual de crema de aceitunas (2016 al 2021)…….. 108
Tabla 46 Programa de Ventas Anual en unidades físicas…… 109
Tabla 47 Tamaño Máximo del Producción…….. 112
Tabla 48 Descripción de Almacenaje de Productos……. 114
Tabla 49 Equipos……. 116
Tabla 50 Equipos y Mobiliario…… 118
Tabla 51 Detalle de las herramientas……... 118
Tabla 52 Programa de producción 2016-2020(Expresado en Frascos de 350 gramos)... 122
Tabla 53 Porcentaje de Merma por insumo……. 122
Tabla 54 Peso, relación y rendimiento promedio para la obtención de pulpa de aceituna……..... 123
Tabla 55 Relación de materias primas e insumos a utilizar (Expresado en Porcentaje y Gramos)……..… 124
Tabla 56 Insumos en Unidades…… 124
Tabla 57 Programa de Compras de Materia Primas e Insumos en Dólares…….…… 125
Tabla 58 Programa de Compras de Materia Primas e Insumos en Kilogramos…….. 125

Tabla 59 Aceituneros del Perú…… 127
Tabla 60 Matriz De Priorización De Locales…… 131
Tabla 61 Análisis de variables de la Visión Propuesta…… 135
Tabla 62 Análisis de variables de la Misión Propuesta…… 136
Tabla 63 Descripción del Puesto: Gerente General…… 141
Tabla 64 Descripción del Puesto: Jefe de Administración y Finanzas…… 142
Tabla 65 Descripción del Puesto: Jefe de Producción…… 143
Tabla 66 Descripción del Puesto: Jefe de Recursos Humanos…… 144
Tabla 67 Descripción del Puesto: Jefe de Comercialización y Mercadeo…… 145
Tabla 68 Remuneraciones de la Empresa…… 147
Tabla 69 Activo Fijo Tangible (En Dólares)…… 160
Tabla 70 Lista de Herramientas y utensilios por comprar (En soles y dólares)…… 161
Tabla 71 Activos Intangibles (En dólares)…… 162
Tabla 72 Flujo de Inversión Inicial del Proyecto (En Dólares)…… 165
Tabla 73 Capital de Trabajo Incremental (En Dólares)…… 166
Tabla 74 Estructura Deuda / Capital (En Dólares)…… 166
Tabla 75 Condiciones del Financiamiento…… 168
Tabla 76 Beta del Sector…… 168
Tabla 77 Costo de Oportunidad Nominal en EE. UU…… 169
Tabla 78 Costo de Oportunidad Real en EE. UU…… 169
Tabla 79 Costo de Oportunidad Real en Perú…… 170
Tabla 80 Costo de Oportunidad Nominal en Perú…… 170
Tabla 81 Costo de la Deuda…… 171
Tabla 82 Costo Promedio Ponderado de Capital…… 171
Tabla 83 Programa de ventas 2017 – 2021…… 172
Tabla 84 Costo de Producción – Costo de producción unitario…… 172
Tabla 85 Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación – (CIF) (En dólares)…… 172
Tabla 86 Compras de activo fijo (En dólares)…… 173
Tabla 87 Depreciación de activos fijos (en dólares)…… 174
Tabla 88 Amortización de intangibles (en dólares)…… 174

Tabla 89 Presupuesto de compras en materia prima (En dólares)…….. 174
Tabla 90 Presupuesto de compras en materia prima (En Kilogramos)……..... 175
Tabla 91 Presupuesto de compras en materia prima (En dólares)……...…… 175
Tabla 92 Gastos Administrativos (En dólares)……..... 176
Tabla 93 Gastos de marketing y ventas (En dólares)……...… 176
Tabla 94 Presupuesto de Gastos Financieros (En dólares)…….. 177
Tabla 95 Estados de Ganancias y Pérdidas Proyectados – con Financiamiento (En dólares)…….. 178
Tabla 96 Estados de Ganancias y Pérdidas Proyectados – con Financiamiento (En Soles)……. 179
Tabla 97 Balance General proyectado a dos años (en Soles)…….. 180
Tabla 98 Balance General proyectado a dos años (en dólares)…… 181
Tabla 99 Flujos de caja económico proyectados (Flujo de Operaciones + Flujo de inversiones)…….... 183
Tabla 100 Flujos de caja de la deuda (en dólares)……. 184
Tabla 101 Flujos de caja financiero (en dólares)……... 184
Tabla 102 VAN Económico (en dólares)……... 185
Tabla 103 VAN Financiero (en dólares)…… 186
Tabla 104 Tasa internas de Retorno……... 187
Tabla 105 Rentabilidad Patrimonial.…… 187
Tabla 106 Indicadores de Gestión para Export Aceper S.R.L……... 188
Tabla 107 Periodo de Recuperación del Flujo Financiero (en dólares)…… 192
Tabla 108 PayBack Financiero…….. 192
Tabla 109 Punto de Equilibrio (En dólares, unidades y % de ventas)……... 193
Tabla 110 Análisis de Sensibilidad Unidimensional – Precio (en dólares y porcentaje).. 194
Tabla 111 Análisis de Sensibilidad Unidimensional – Precio (en dólares y porcentaje).. 194
Tabla 112 Análisis Costo/Beneficio Económico (en dólares)……... 194
Tabla 113 Análisis Costo/Beneficio Económico (en dólares)……...… 195

Lista de Figuras

Figura 1 Mercados destino de Perú respecto a la Partida arancelaria es: N°200570.00…… 35
Figura 2 Tendencias observadas para el consumo de alimentos – Brasil……..... 39
Figura 3 Productos exportados de enero a setiembre del 2014 y 2015……..... 46
Figura 4 Participación de mercado de empresas peruanas exportadoras de aceituna a Brasil……..... 47
Figura 5 Distribución de la superficie cultivada en Tacna……...… 49
Figura 6 Participación de mercado de empresas exportadoras……. 70
Figura 7 Diagrama de Flujo…….. 112
Figura 8 Distribución de áreas en la planta…….. 120
Figura 9 Cadena productiva aceituna……... 126
Figura 10 Macro localización…… 129
Figura 11 Localización de la Planta y oficinas Administrativas……..... 132
Figura 12 Interior del Local……..... 133
Figura 13 Matriz de Ansoff……..... 138
Figura 14 Cadena de Valor…… 139
Figura 15 Organigrama……... 140
Figura 16 Etiqueta del envase……. 152
Figura 17 Envase final, parte frontal……...….... 152
Figura 18 Envase fina, parte trasera…….…….. 152
Figura 19 Capital de Trabajo – Máximo Déficit Acumulado (en dólares)……..... 164
Figura 20 Guía de Indicadores…….…….. 188

Lista de Anexos

Anexo 1 Preguntas para entrevistas a profundidad……..…… 199

Anexo 2 Transcripción de las entrevistas a profundidad…….. 200

Anexo 3 Cuestionario de preguntas…….. 205

Anexo 4 Cuestionario de preguntas a Experto en Exportación……..……. 207

Anexo 5 Cuestionario de preguntas a importador……..…… 211

Anexo 6 Ficha del Focus Group……..…… 213

Anexo 7 Ficha Técnica……..…… 214

Anexo 8 Ficha Técnica del producto…… 216

Anexo 9 Correo 1 de contacto con Brokers……..…… 218

Anexo 10 Correo 2 de contacto con Brokers……..…….. 218

Anexo 11 Lista de Importadores Brasileros…… 219

Anexo 12 Respuesta de MIBANCO, cronograma de préstamo…… 221

Introducción

El presente Plan de Negocios busca evaluar la implementación de una empresa productora y exportadora de crema de aceitunas, ubicada en el distrito de San Luis. El objetivo principal es plantear, analizar y definir la idea de negocio, así como evaluar su rentabilidad.

El Plan de Negocios aplicado consta de 9 capítulos, los cuales se describen a continuación:

- En Capítulo I, describe la materia prima fundamental para la elaboración de nuestro producto: La Aceituna, sus propiedades y beneficios. Asimismo, se detalla los estándares económicos de la partida registral con la cual vamos a trabajar en el mercado de exportación.
- El Capítulo II, refleja los estándares económicos de la partida registral con la cual vamos a trabajar en el mercado de exportación. Además de ello, podemos observar un análisis completo de las variables que afectan directamente a la exportación final de nuestro producto. Las fuentes de información que se han utilizado para redactar para cada capítulo, se ha obtenido de ADEX y/o institutos donde se plantea directamente la exportación agrícola.
- El Capítulo III, muestra el desarrollo del estudio de mercado, donde se utilizaron fuentes primarias y secundarias. Para el caso de las fuentes primarias se realizaron entrevistas de profundidad a personas con experiencia y conocimientos especializados.
- En el Capítulo IV se ha determinado la proyección de mercado que tendrá el proyecto, teniendo como precedente que el proyecto se enfocará en el Mercado Brasilero de Sao Paulo. Del mismo que se ha determinado a detalle los mercados Disponibles, Efectivo y Objetivo

- El Capítulo V muestra el estudio de Ingeniería, para el cual se ha utilizado datos que fueron recopilados con propósitos de enriquecer la presente investigación, como estadísticas elaboradas sobre producción y exportación de a Aceitunas en el Perú, el consumo en Brasil, reportes de ADEX, estudios de investigación del mercado y la oferta; sin embargo, esta información ha sido utilizada para conocer el mercado. Se ha desarrollado un estudio detallado sobre la capacidad máxima anual de producción; así también se describe el flujo de producción de crema de aceituna, las maquinas a emplear y el detalle de los insumos año a año.
- El capítulo VI corresponde a los pilares claves del nuevo negocio y se describe la visión, misión y estrategias de la empresa para un buen desarrollo y clima organizacional, con cada uno de los trabajadores de la empresa. Se ha detallado claramente las funciones que cada uno de ellos va a realizar, así como las políticas que la empresa seguirá en el transcurso de su funcionamiento.
- El capítulo VII refleja las estrategias de ventas a utilizar para que nuestro producto sea reconocido y vendido en Brasil. Todo ello se va a realizar con el conjunto trabajo de los brókers.
- En el Capítulo VIII se determina el valor total de inversión para el proyecto, compuesto por Activos Tangibles, Intangibles y Capital de Trabajo. Así como, la estructura de Deuda/Capital con el cual se establecido el monto a ser aportado por los socios y el monto a ser financiado mediante préstamo bancario. De la misma forma se podrá encontrar los estados financieros proyectados de la empresa los cuales servirán para determinar la situación financiera del proyecto.

- En el Capítulo IX se podrá encontrar la evaluación económica financiera, mediante el cual se puede apreciar los indicadores de rentabilidad financiera que demuestran la

viabilidad financiera del proyecto a través de sus indicadores de gestión y el periodo de recupero de la inversión. Es de indicar en también se podrá visualizar el análisis de sensibilidad realizado al proyecto ante variaciones en el precio (Por variaciones de Tipo de Cambio) o por variaciones en el costo unitario del producto.

- Por ultimo en el Capítulo X se encuentran las conclusiones y recomendaciones como resultado de dicho análisis.

Capítulo I: Generalidades

1.1. Antecedentes

Export ACEPER S.R.L. es una empresa que desarrollará el plan de negocios de producción, comercialización y exportación de crema de aceitunas en frasco para el Mercado de Brasil - Sao Paulo.

En el presente capítulo se describirá la materia prima a utilizar para el producto que se va a comercializar; las aceitunas; así como exponer sus características, propiedades y beneficios. De la misma manera, se realizará un análisis sobre los lugares donde se desarrolla el cultivo de aceitunas en la actualidad.

Asimismo, se definirán los objetivos del proyecto y las limitaciones del plan de negocio, todo ello con el fin de conocer cómo se va a realizar la producción, comercialización y exportación del producto.

1.1.1. Producto.

El producto por exportares una crema de aceituna preparada con insumos de alta calidad, la cual será comercializada bajo la presentación de frascos de vidrio de 350 gr. Inicialmente al mercado de Sao Paulo – Brasil.

Propiedades y Usos:

La crema de aceituna de mesa es un producto que ayuda a cuidar el organismo por dentro y por fuera, permiten enriquecer una variedad de platos y pueden ser consumidos en numerosos momentos del día. Además, este alimento contiene propiedades nutricionales muy interesantes para el organismo según el valor nutricional de sus ingredientes, principalmente de su ingrediente principal - la aceituna negra botija.

Según lo señalado por la Licenciada en Nutrición Sara Abu Sabbah (2014), el valor nutricional de la aceituna radica en su aporte de grasa, en este caso principalmente ácido oleico (omega 9) que ayuda a reducir los niveles de colesterol de la sangre y es una excelente

fuente de energía, cada gramo de grasa aporta 9 calorías a nuestro organismo. Ayuda a disminuir la presión arterial, tiene propiedades diuréticas, efectivo en el tratamiento de diabetes e inflamaciones del hígado o cálculos biliares, mejora el funcionamiento del estómago y páncreas, reduce la acidez gástrica, estimula el crecimiento y favorece la absorción del calcio y la mineralización. Por otro lado, contiene vitamina E actuando como un poderoso antioxidante. Las aceitunas contienen cantidades importantes de fibra como celulosa, hemicelulosa, lignina y proteínas.

Tabla 1

Valor nutricional de la aceituna negra por cada 100gr. de consumo

Cantidad por 100 g	Aceituna negra
NUTRIENTE	
Energía (kcal)	143
Proteína (g)	0,6
Hidratos de carbono(g)	0,075
Grasa total (g)	15,4
Grasas saturadas (g)	2,7
Grasa Mono insaturada(g)	11
Grasa Polinsaturada (g)	0,85
Colesterol (mg)	0,25
Fibra (g)	2,6
Sodio (g)	0,77
Vitamina A (Retinol)	4(%CDR)
Vitamina E (Tocoferol)	31.75(%CDR)
Vitamina C (A. Ascórbico)	0(%CDR)
Calcio	6.5(%CDR)
Fósforo	1(%CDR)
Hierro	45.5(%CDR)
Magnesio	2.5(%CDR)
Zinc	2(%CDR)

1.1.2. Propiedades y beneficios.

- Las aceitunas contienen vitaminas A y C, que permiten mantener nuestros tejidos en óptimas condiciones y elevar nuestras defensas frente a las agresiones provenientes del ambiente.
- Tiene un gran aporte de Tiamina, que es la sustancia que permite el buen funcionamiento del sistema nervioso.
- Contiene fibra, que nos permite depurar los desechos del organismo.
- Nos brinda un gran aporte mineral, especialmente en hierro y sodio que son muy adecuados para obtener unos buenos niveles corporales. Asimismo, cabe mencionar que son fáciles de asimilar por el organismo.
- Las aceitunas tienen propiedades antioxidantes y antiinflamatorias que permiten proteger y prevenir de manera natural contra el cáncer.
- Las aceitunas reducen el dolor, ello debido a que tienen propiedades antiinflamatorias naturales, gracias a su contenido de oleocantal.
- Contienen grandes cantidades de ácidos grasos y antioxidantes como la vitamina E, que nutren, protegen e hidratan el cabello. Asimismo, contienen ácido oleico, también conocido como Omega 9, que es un ácido graso monoinsaturado que permite mantener la piel suave, saludable **y** reduce en un 20% la apariencia de las arrugas**.**
- Las aceitunas son muy buenas en lo que se refiere a prevenir enfermedades cardiacas y también del aparato circulatorio, por su alto nivel de grasas saludables (insaturadas) que permiten regular los niveles de colesterol en el cuerpo.
- Permiten un fortalecimiento de las arterias evitando que se acumule sangre en estas, haciéndolas más fuertes y resistentes.

- Las aceitunas son consideradas como un alimento saciante, que permite a las personas mantener su peso, debido a la baja cantidad de calorías como se mencionó anteriormente. Nutricionistas comentan que, si se ingiere 10 aceitunas antes de cada comida, se podría disminuir el apetito hasta en un 22%**.**
- El consumo de aceitunas es muy beneficioso para las personas que sufren de anemia, por su gran aporte de hierro. Una dosis extra de este mineral permite recuperar glóbulos rojos en la sangre.
- Por su efecto antiinflamatorio, evita que se desarrollen las alergias. Incluso, mejora la circulación de la sangre, por lo que facilita la respiración y reduce los efectos de enfermedades como el asma.
- Según un estudio realizados por en la Universidad de Massachussetts en Amherst en 2005, las aceitunas están compuestas de unos químicos naturales denominados polifenoles que ayudan a mejorar la memoria en un porcentaje del 25% si se consume una porción de 25g al día (aproximadamente 7 aceitunas).
- Según La Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA), los polifenoles de las aceitunas ayudan a reducir el colesterol LDL o "colesterol malo", un factor de riesgo emergente para la aterosclerosis.
- Las aceitunas tienen la capacidad de neutralizar los radicales libres, por lo que reduce la posibilidad de desarrollar úlceras o gastritis. Asimismo, activa la secreción biliar, lo que disminuye la probabilidad de aparición de cálculos biliares.

1.1.3. Lugares de cultivo en Perú.

El Perú, debido a su ubicación geográfica, tiene una diversidad de climas; es uno de los pocos países en los que la aceituna se puede dejar madurar en el árbol totalmente antes de ser cosechada, de este modo se obtiene la Aceituna Peruana Negra Natural cuyo delicioso sabor y jugosa pulpa, es muy apreciada entre los conocedores.

A diciembre del 2016 en el Perú se cultivan aproximadamente unas 17,119 hectáreas de Olivo, donde el 5% de la producción peruana de olivo se dedica a aceite y el 95% se procesa en la forma de aceituna entera y procesada (frascos), a mediados del año 2016 Tacna inició una campaña para incrementar el cultivo en 500 hectáreas de olivo adicionales a las que ya se cultivan actualmente y Lima ha incrementado la

Según el Anuario de producción agrícola – Ganadera 2017, las regiones de Perú que producen aceitunas al cierre del año 2016 se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 2

Perú: Producción, superficie cosechada, rendimiento y precio en chacra de aceitunas

	Superficie cosechada (ha)				Producción (t)				Rendimiento (t/ ha)			Precio al productor (S/ / t)		
Región	2015	2016	Var. %	Part % 2016	2015	2016	Var. %	Part % 2016	2015	2016	Var. %	2015	2016	Var. %
Nacional	17,226	17,119	-1	100	38,427	56,157	46	100	2	3	47	3,513	3,232	-8
Arequipa	3,605	3,672	2	21	2,248	21,285	847	38	1	6	829	2,468	2,735	11
Ica	1,305	1,369	5	8	4,758	5,135	8	9	4	4	3	3,087	3,780	22
La Libertad	82	82	0	0	160	164	2	0	2	2	2	3,587	2,991	-17
Lima	163	165	1	1	1,200	1,310	9	2	7	8	8	1,917	1,935	1
Metropolitana	70	70	0	0	372	370	-1	1	5	5	-1	3,266	3,650	12
Moquegua	288	134	-53	1	227	86	-62	0	1	1	-18	4,000	5,123	28
Tacna	11,713	11,627	-1	68	29,463	27,807	-6	50	3	2	-5	3,767	3,611	-4

Nota: Adaptado de "Anuario Producción Agrícola Ganadera 2016_2" pág. 99, por MINAGRI, 2017

Como se puede apreciar en la Tabla 2, en el departamento de Tacna es el que cuenta con una mayor superficie cosechada y en donde se produce la mayor cantidad de aceitunas en el país. Sin embargo, en el departamento de Lima es donde se observa el mejor rendimiento respecto a la producción en toneladas por hectáreas cosechadas, motivo por el cual el precio de las aceitunas es más barato con respecto al resto de departamentos

Luego de analizar la producción que representa cada departamento, se puede observar que existe una oportunidad de obtener la materia prima del departamento de Lima, a pesar de que su producción es menor en comparación a departamentos como Arequipa o Tacna. Se considera que se puede empezar a obtener materia prima de estos departamentos para gran parte de la producción. Luego se puede obtener materia prima de Lima la cual ha incrementado su producción respecto al año anterior, todo ello para poder reducir los costos de la obtención de materia prima y posteriormente establecer contratos de compra de materia prima en Arequipa y Tacna.

Con respecto al mercado internacional, la ventaja competitiva que presenta Perú frente a España y Argentina (quienes también exportan aceitunas a Brasil), es que Perú tiene el menor costo de flete frente a las exportaciones, en comparación a su competencia.

1.1.4. Mercado destino.

Al 2016 a nivel mundial, Brasil es el sexto país más poblado después de China, India, Estados Unidos, Indonesia y Pakistán, al tener 208 millones de habitantes según El departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la Naciones Unidas.

El mercado destino del presente proyecto es Brasil, pero específicamente el producto a exportar está directamente dirigido al estado de Sao Paulo. Ello debido a que es un mercado competitivo y exigente, con tendencia para la importación de productos diferenciados y de valor agregado.

Sao Paulo es la ciudad con mayor población del país y ocupa el doceavo lugar entre las ciudades más pobladas del mundo según la ONU con aproximadamente 20 millones de habitantes; además esta ciudad es considerada como la más importante económica y financiera de América del Sur.

Sao Paulo y demás regiones de Brasil según la base del Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior - SIICEX, importan aceitunas bajo la partida arancelaria 200570. Los diversos tipos de aceitunas que se importan bajo la partida arancelaria 200570 se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 3

Composición de la Partida Arancelaria 200570

Sub partida	Descripción	Arancel Preferencial/ Ad valorem (%)
20057002	Aceitunas, verdes, sin hueso, en solución salina, maduras, en recipientes de contenido inferior o igual a 13 kg, cantidad total no superior a 730 m ton / año	0.00%
20057004	Aceitunas, verdes, sin hueso, en solución salina, maduras, en recipientes de contenido inferior o igual a 13 kg, con una cantidad total superior a 730 m ton / año	0.00%
20057006	Aceitunas, verdes, no picadas, en solución salina, no maduras, en recipientes que contengan o / 8 kg para repkg, sujetas a suma. La nota 4 de los Estados Unidos.	0.00%
20057008	Aceitunas, verdes, sin hueso, en solución salina, no maduras, en recipientes que contengan o / 8 kg para repkg, no sometidas a adición. La nota 4 de los Estados Unidos.	0.00%
20057012	Aceitunas, verdes, sin hueso, en solución salina, no maduras	0.00%
20057016	Aceitunas, verdes, en solución salina, envasados, rellenos, en recipientes que contengan n / o 1 kg, cantidad total n / o 2700 m ton / año	0.00%
20057018	Aceitunas, verdes, en solución salina, envasados, rellenos, en recipientes que contengan n / o 1 kg, cantidad total o / 2700 m ton / año	0.00%
20057023	Aceitunas, verdes, en solución salina, envasadas, rellenas, en recipientes de 1 kg o menos	0.00%
20057025	Aceitunas, verdes, en solución salina, picadas o rellenas, sin empaquetar	0.00%
20057050	Aceitunas (no verdes), en solución salina, enlatadas, no picadas	0.00%
20057060	Aceitunas (no verdes), en solución salina, enlatadas, deshuesadas	0.00%
20057070	Aceitunas (no verdes), en solución salina, en recipientes herméticos de vidrio o metal, pero no enlatados	0.00%
20057075	Aceitunas (no verdes), en solución salina, no enlatadas	0.00%
20057091	Aceitunas, verdes, envase menos 13 kg, cuota de 550 m toneladas / año, preparadas o conservadas, excepto en vinagre / ácido acético, no en solución salina	0.00%
20057093	Aceitunas de color verde, contenedor de menos de 13 kg, que superen las 550 m toneladas / año, preparadas o conservadas, excepto en vinagre / ácido acético, no en solución salina	0.00%
20057097	Aceitunas preparadas o conservadas, excepto en vinagre, ácido acético o solución salina, sin congelar	0.00%

Nota: Adaptado de la página del Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, consultado en: http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=5&pnomproducto=Aceituna

En la Tabla anterior, se muestran todas las subpartidas mediante el cual se exportan las aceitunas en diversas presentaciones, como se puede apreciar no existe una partida arancelaria específica para crema de aceitunas, que es el producto que se estaría produciendo, por lo que el producto se exportaría dentro de la sub partida 20057097 *"Aceitunas preparadas o conservadas, excepto en vinagre, ácido acético o solución salina, sin congelar, ncop".*

La idea de negocio se enfoca en colocar el producto a Sao Paulo, y lograr posicionarlo en los supermercados y centros de servicios alimenticios, a través de dealers (distribuidor) con los cuales contactaremos.

Adicionalmente de contactar con el dealer como estratégica comercial, la empresa participará de Ferias Internacionales como APAS, la cual se realiza en Brasil y es donde se concentran el mayor número de exportadores que desean ingresar su producto a dicho mercado.

Según lo indicado en la página oficial de la Feria APAS se señala lo siguiente: *"La Feria APAS es un evento completo dedicado a los negocios en el sector de los supermercados. Un punto de encuentro donde los profesionales del sector establecen nuevos contactos, expanden sus negocios y se informan sobre temas de actualidad y nuevas tendencias para el sector."*

Gracias al acuerdo comercial que tiene Perú con los países del MERCOSUR, gran parte de la oferta peruana ingresa a Brasil con arancel cero, mientras el resto de productos tiene el 100% de preferencia.

A su vez entre los productos priorizados por el Plan de Desarrollo del Mercado de Brasil (POM de Brasil), que fue realizado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), se encontró *Aceitunas preparadas.*

Lo que se requiere principalmente es que Brasil identifique nuestro producto como uno de mejor calidad, hecho a base de manos peruanas y con una de las mejores recetas, única y exclusiva para su mercado.

Según un artículo de la revista gestión del día 05/10/2015 se señala que*: Al finalizar el año 2014, la Gerencia de Agro de la Asociación de Exportadores (ADEX) informó que la exportación de aceitunas entre enero y octubre del año 2014, ascendió a US$ 38,6 millones, lo que representó un incremento de 63%, respecto al mismo período del año pasado, debido principalmente a una mayor demanda de Brasil.*

Además, señaló que los despachos de aceitunas peruanas se realizaron principalmente en dos partidas: "aceitunas preparadas o conservadas, sin congelar", que representó el 76.9% del total (incremento de 65.5%) y "aceitunas conservadas provisionalmente", concentrando el 22.5% (crecimiento de 59.7%).

1.2. Determinación del Problema u Oportunidad

Brasil brinda importantes oportunidades de negocio a los productos peruanos, dado que es un mercado grande. El objetivo del plan de negocio es enfocar el producto en Sao Paulo, que actualmente es la 1era ciudad más grande de Brasil en cuanto a población, por ende, se ha tomado conocimiento del alto consumo de aceitunas que se tiene en este país, particularmente en la Cuidad de Sao Paulo.

Dicha información se obtiene del crecimiento de las exportaciones por parte de Perú hacia Brasil, con un crecimiento del 63% en exportaciones de aceitunas en el año 2014, según informo, ADEX. el diario El COMERCIO en la Edición del 25.11.2015, Se considera que el año 2014 fue el año más alto de las exportaciones de aceitunas a Brasil de los últimos 5 años.

La metodología aplicada por la Comisión Económica para América Latina-CEPAL identifico algunos productos potenciales exportables para este mercado brasileño; entre los cuales se encontró *Aceitunas preparadas sin congelar*.

Tabla 4

Productos potenciales en Brasil: Sector Agrícola y Pesca

Partida	Descripción	Sector	Clasificación
2005700	Aceitunas preparadas, sin congelar	Agrícola	Consolidado
1404902	Tara en polvo	Agrícola	Consolidado
1211903	Orégano	Agrícola	Consolidado
709200	Espárragos, frescos o refrigerados	Agrícola	Consolidado
2005600	Espárragos preparados o conservados	Agrícola	Consolidado
806100	Uvas frescas	Agrícola	Prometedor
2103909	Condimentos y sazonadores	Agrícola	Prometedor
2001901	Aceitunas preparadas en vinagre	Agrícola	Prometedor
2106907	Complementos alimenticios	Agrícola	Prometedor
2008999	Frutos y partes comestibles de plantas	Agrícola	Prometedor
3037400	Caballas congeladas	Pesca	Prometedor
3074900	Jibias, globitos, calamares y potas	Pesca	Prometedor
3037500	Escualos congelados	Pesca	Prometedor

Nota: Adaptado de Guía de Mercado Brasil - PROMPERÚ

La partida arancelaria con la cual se va a exportar nuestro producto es la Nº 2005700.00 definida como Aceitunas preparadas sin congelar, al cierre del año 2014 esta partida arancelaria ha presentado mayor crecimiento en exportación.

La exportación de aceitunas entre enero y octubre de este año, ascendió a US$38,6 millones, lo que representó un incremento de 63%, respecto al mismo período del año pasado (US$ 23,6 millones), debido principalmente a una mayor demanda de Brasil, informó la Gerencia de Agro de la Asociación de Exportadores (ADEX).Señaló que los despachos de aceitunas peruanas se realizaron principalmente en dos partidas: "aceitunas preparadas o

conservadas, sin congelar", que representó el 76.9% del total, con US$29,7 millones (incremento de 65.5%) y "aceitunas conservadas provisionalmente" con US$ 8,6 millones, concentrando el 22.5% (crecimiento de 59.7%).

Otra oportunidad es que Perú se ubica en segundo lugar como exportadores de Aceitunas a Brasil, es decir exporta con la misma partida.

Como ya se mencionó anteriormente, la población de Sao Paulo es la que registra mayor número y la que está con mayores posibilidades de adquirir un producto sano y natural por la costumbre que ya presenta.

En el Tabla 4 se puede apreciar que Brasil es uno de los principales países importadores de aceitunas de mesa preparadas y conservadas, debido a que tiene una población que demanda este insumo, que en su mayoría es para el consumo local.

Según Plan de desarrollo del mercado de Brasil – POM Brasil MINCETUR, se demuestra la gran aceptación que tiene el sabor de la aceituna en los paladares de los brasileños, llevándolos actualmente a consumirlas como aperitivos en bares, restaurantes, hoteles y supermercados.

Tabla 5

Lista de 10 mejores importadores de la partida arancelaria 200570 Aceitunas, preparadas o conservadas sin vinagre ni ácido acético (exc. congeladas) - En miles de Dólares americanos

Importadores	valor importado en 2009	valor importado en 2010	valor importado en 2011	valor importado en 2012	valor importado en 2013	valor importado en 2014	valor importado en 2015	valor importado en 2016
Mundo	1,540,630	1,659,372	1,738,414	1,677,755	1,787,031	1,900,967	1,705,796	1,796,236
EE.UU.	400,950	430,149	423,102	407,443	417,438	454,512	426,122	453,870
Alemania	112,033	110,500	133,092	122,740	128,948	137,369	127,438	130,782
Francia	128,838	128,203	120,064	109,516	122,641	139,244	116,725	122,181
Brasil	95,192	125,723	121,942	119,002	124,322	133,092	96,926	104,521
Italia	119,191	114,557	122,467	102,866	102,807	119,132	106,620	103,153
Rusia,	88,523	114,365	110,509	100,199	105,565	104,532	65,711	79,120
Reino Unido	58,857	61,938	87,172	72,259	70,618	75,906	63,632	62,240
Canadá	40,059	47,049	49,359	49,887	50,558	57,727	51,470	53,438
Bélgica	42,847	42,494	46,395	48,497	52,752	51,403	42,547	50,547
Rumania	21,518	19,558	17,755	24,345	32,635	38,289	37,036	42,328

Nota: Adaptado de TradeMap / Cálculos del CCI basados en estadísticas de Ministerio do Desenvolvimiento, Industria y Comercio Exterior. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3|||||200570|||6|1|1|1|2|1|2|1|1

Según el perfil del consumir brasileño, los habitantes de este país priorizan productos que les den beneficios adicionales a la salud; tienen tendencia a comprar productos de fabricantes de alimentos que protejan el medio ambiente o tengas proyectos sociales. Por último, valoran los productos con valor añadido.

EXPORT ACEPER S.R.L. ha identificado la existencia de una demanda por parte de la población de Brasil por consumir aceitunas de mesa. Lo que pretende esta empresa, es abastecer este mercado con un derivado de la aceituna, es decir, "una Crema", ofreciendo, un producto alimenticio que genere beneficios en la salud y que pueda ser un acompañante adecuado en sus comidas. Es por esta razón que nace la idea de producir, comercializar y exportar crema de aceituna.

Este producto estará dirigido al estado de São Paulo debido a que es un mercado muy competitivo y exigente, con tendencia para la importación de productos diferenciados y de valor agregado.

Según la guía de Inversiones de Brasil (2014), Sao Paulo es la ciudad con mayor población del país y ocupa el doceavo lugar entre las ciudades más pobladas del mundo; además esta ciudad es considerada como la más importante económica y financieramente de América del Sur.

Por otro lado, se analizó esta oportunidad de Negocio tomando en cuenta dos factores muy importantes: La *oferta y la demanda.*

- **Por la Oferta**

La Tabla N° 6 se muestran las exportaciones de Perú de Aceitunas Preparadas y conservadas en general y en el cual sobresale el predominio del mercado brasileño como destino de las exportaciones peruanas.

Tabla 6

Exportaciones de Perú del 2011 al 2015 mediante la Partida arancelaria 200570.00 con descripción "Aceitunas Preparadas y conservadas sin vinagre ni ácido acético, sin congelar"- En millones de US$

Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Valor FOB	22,7	26,6	22,1	36,3	24,9	24,5

Nota: Adaptado de Adex Data Trade. Recuperado de http://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||200570|||8|1|1|2|2|1|1|1|1

En la figura 1, se muestran los principales mercados destino de las exportaciones peruanas de la partida arancelaria N° 200570.00. En el mismo se refleja a Brasil como primer mercado demandante de Aceitunas a través de esta partida que incluyen aceitunas en Crema.

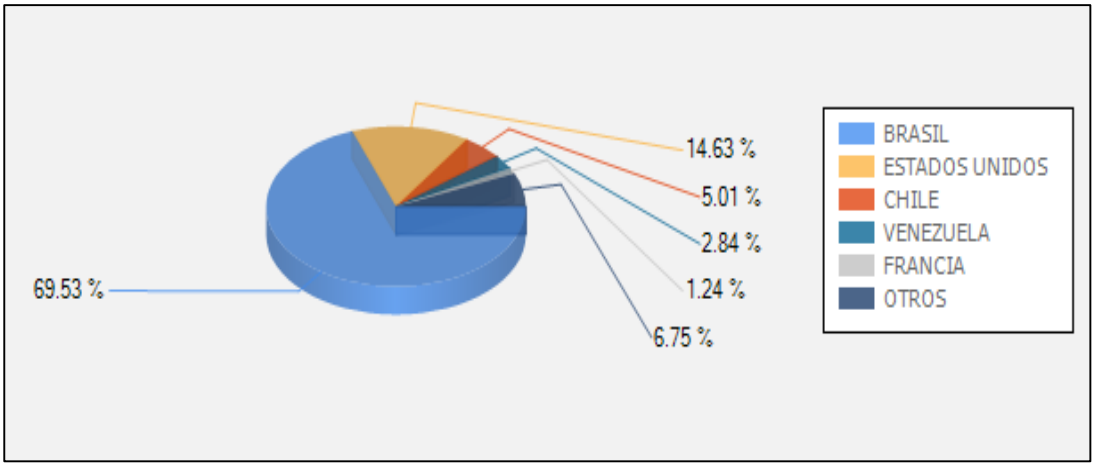


Figura 1. Mercados destino de Perú respecto a la Partida arancelaria es: N°200570.00 con descripción "Aceitunas Preparadas y conservadas sin vinagre ni ácido acético, sin congelar" Recuperado de www.siicex.gob.pe

- **Por la Demanda**

Tendencias del Consumidor

Sectores como vivienda, alimentación y transporte son los principales rubros de asignación del gasto del consumidor en Brasil. El cuidado de la salud y la educación son sectores que se espera experimenten un fuerte crecimiento.

Tabla 7

Gasto promedio del consumidor brasileño del 2000 al 2015

En millones de Reales Brasileros

Rubro	2,000	2,005	2,010	2,015
Alimentos y bebidas no alcohólicas	102,744	150,279	159,112	164,812
Bebidas alcohólicas y Tabaco	26,631	38,893	42,333	48,660
Prendas de vestir y calzado	49,215	77,852	83,542	84,878
Vivienda	137,311	248,004	256,028	259,998
Art. Del hogar y servicios	64,826	104,216	113,406	128,520
Art. Salud y servicios médicos	44,177	71,483	79,430	94,818
Transporte	72,579	118,003	134,173	153,116
Comunicaciones	60,781	97,678	104,835	119,734
Ocio y Recreación	48,609	81,645	95,948	103,972
Educación	39,742	67,317	75,226	86,349
Hoteles y catering	36,743	55,767	66,614	76,657
Art. Diversos y servicios	52,324	91,023	101,299	115,280
TOTAL	735,681	1,202,159	1,311,944	1,436,793

Nota: Adaptado de Euromonitor – Gastos por Tipo de Consumo

Por otro lado, en las siguientes tablas se muestra los datos históricos de las importaciones de Brasil, lo que significa que la demanda de aceitunas en mercado brasilero se mantenido constante en los últimos 5 años y lo cual representa una oportunidad para poder incursionar en este mercado.

Tabla 8

Importaciones de Brasil del 2012 al 2016 de la Partida arancelaria 200570.00 con descripción "Aceitunas Preparadas y conservadas sin vinagre ni ácido acético, sin congelar"- En millones de US$

Exportadores	Valor importado en 2012	Valor importado en 2013	Valor importado en 2014	Valor importado en 2015	Valor importado en 2016
Mundo	119,002	124,322	133,092	96,926	104,521
Argentina	77,429	92,729	65,088	50,817	76,679
Perú	20,071	15,052	26,600	18,632	15,595
España	17,650	13,986	36,966	21,865	6,081
Egipto	0	885	1,178	3,175	4,153
Portugal	2,537	989	1,548	1,388	1,343
Grecia	195	253	423	456	338
Italia	110	148	229	151	269
Chile	937	195	1,028	261	59
Líbano	11	3	10	17	3

Nota: Adaptado de TradeMap / Cálculos del CCI basados en estadísticas de Ministerio do Desenvolvimiento, Industria y Comercio Exterior. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|076||||20057000|||8|1|1|1|2|1|2|1|1

Tabla 9

Importaciones de Brasil del 2012 al 2016 de la Partida arancelaria 200570.00 con descripción "Aceitunas Preparadas y conservadas sin vinagre ni ácido acético, sin congelar"- En Toneladas

Exportadores	2012	2013	2014	2015	2016
	Cantidad importada, Toneladas	Cantidad importada, Toneladas	Cantidad importada, Toneladas	Cantidad importada, Toneladas	Cantidad importada, Toneladas
Mundo	112,103	114,018	116,910	93,875	101,527
Argentina	72,275	85,353	53,278	48,583	71,248
Perú	14,617	10,625	21,462	15,620	13,275
España	15,012	8,489	33,286	20,448	5,409
Egipto	18	898	1,086	3,224	5,365
México	1,567	1,823	1,728	1,423	1,640
Portugal	1,371	615	844	1,210	1,250
Francia	915	1,033	956	724	879
Malasia	928	1,250	980	678	734
China	1,506	1,313	864	823	715
Italia	174	137	167	105	246
Grecia	44	59	93	144	194
Países Bajos	111	107	349	135	147
Tailandia	71	86	164	75	112
Chile	632	239	1,093	208	43
Estados Unidos de América	1,652	499	86	62	34

Nota: Adaptado de TradeMap / Cálculos del CCI basados en estadísticas de Ministerio do Desenvolvimiento, Industria y Comercio Exterior. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|076|||2005|||4|1|1|1|2|1|2|2|1

Por otro lado, en el 2015 fue publicado el estudio Brasil FoodTrends 2020, elaborado por la Federación de Industrias del Estado de São Paulo (FIESP) y el Instituto de Tecnología de Alimentos (ITAL), el cual identificó que las tendencias mundiales de consumo están presentes en la industria de alimentos y bebidas en Brasil.

Para identificar las tendencias del mercado brasileño tomaron en cuenta factores de demanda como crecimiento y envejecimiento de la población nacional, aumento del poder de

compra, reducción del número de hijos por familia, mayor participación de las mujeres en el mercado de trabajo, acceso a la información, entre otros.

Los principales hábitos de compra del consumidor son:

- ✓ Sentido y Placer
- ✓ Salud y Bienestar
- ✓ Conveniencia y Practicidad
- ✓ Confiabilidad y Calidad
- ✓ Sustentabilidad y Ética

Por orden de importancia, esos grupos de tendencias se dividen:

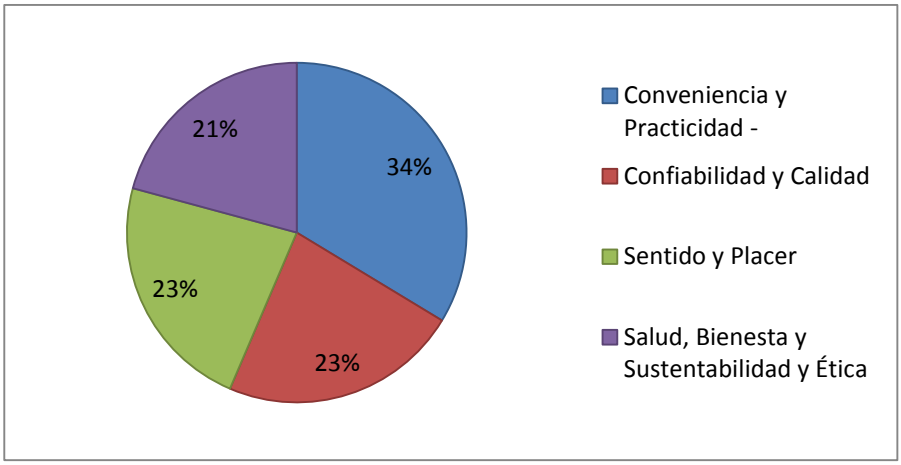


*Figura 2.*Tendencias observadas para el consumo de alimentos – Brasil (en porcentajes). Recuperado de Resultados de la pesquisa FIESP/IBOPE

Como observamos en la figura anterior, a pesar de la fuerte tendencia del 'greenmarket' y de la sustentabilidad, continúa siendo la practicidad de los productos lo que prefieren los brasileños, como por ejemplo alimentos de fácil preparación, que pueden ser acondicionados por períodos largos y consumidos rápidamente.

Actualmente, en lo que se refiere a alimentos industrializados, la mayoría de la población brasileña considera como principales factores para su decisión de compra, la marca de confianza y el sabor del producto. Asimismo, según el informe de mercado de alimentos

de Brasil, elaborado por PromPerú, se indica que existe un crecimiento en el factor de intensión de compra del consumidor brasilero respecto al "valor nutricional" y la "calidad de los alimentos", mientras que el factor "marca" tiende a disminuir de importancia a la hora de realizar una compra de alimentos.

La oportunidad del Negocio se puede sinterizar en los siguientes puntos:

- Las principales fortalezas de la oferta exportable peruana están relacionadas al hecho que el valor FOB de la partida arancelaria correspondiente a la crema de aceitunas ha tomado una tendencia positiva en los últimos 10 años. Siendo Brasil el principal mercado destino con un 69.53 % en el año 2015.
- Las oportunidades radican en la creciente demanda de Brasil, los elevados precios internacionales de los países competencia como Argentina - España y la posibilidad de oferta en contra estación
- Al respecto el mayor competidor a nivel de Sudamérica es Argentina.
- Por otro lado, las debilidades están relacionada a la inversión en insumos (plantas), tecnología y conocimientos que se requiere para la producción
- Además, el país cuenta con tierras destinadas al agro. Según el IV Censo Nacional 2012 dio a conocer que el Perú es un País principalmente agropecuario, pues el 30.1% de su territorio (38.7 millones de hectáreas), está dedicado al agro y a la crianza de diversos animales domésticos. ha mejorado el sistema de riesgo y hasta la variedad de cultivos, lo que permitió exportar más de U$$ 4,300 millones en el 2012.

1.3. Justificación del Proyecto

En el desarrollo del presente plan de negocio, se aplicaron los conocimientos adquiridos en la maestría, respecto a la evaluación de un proyecto, la gestión financiera y logística que implica la ejecución este tipo de actividades. Dichos conceptos permitieron tomar la decisión de implementar un plan de negocio basado en la producción y

comercialización de crema de aceitunas, considerando que en el sector agroindustrial existe la iniciativa para que el Perú desarrolle nuevos productos de exportación, toda vez que se cambie la ideología de exportar solo materia prima, para exportar un producto industrializado y terminado, listo para el consumo final.

Al no existir un mercado desarrollado de crema de aceitunas en Brasil, los autores consideraron conveniente proponer un producto nuevo, debido a que, según lo investigado en las grandes cadenas de supermercados de Sao Paulo, existen productos sustitutos que contiene aceitunas como cremas de queso, por ejemplo, pero en los cuales no prevalece la aceituna como producto principal.

En el caso del plan de negocio, se propone una crema de aceitunas para untar o utilizar en comidas, lo que representa una ventaja para el consumidor final por el ahorro de tiempo, debido a que la mayoría de las personas no consumen alimentos en crema por el tiempo que implica elaborarlos. Según lo expuesto en el presente capitulo, el alto nivel de importación de aceitunas en el mercado brasilero demuestra la alta tendencia que tiene el consumidor de este país frente a las aceitunas y sus derivados.

Por otro lado, implementar el presente plan de negocio, podría contribuir con el desarrollo de nuevos puestos de trabajo, para personas que trabajan en zonas de cultivo, para proveedores, personal administrativo y operativo de la empresa y posibles distribuidores.

1.4. Objetivos Generales y Específicos

1.4.1. Objetivo general del proyecto.

Desarrollar un Plan de Negocios que permita evaluar y analizar la factibilidad y viabilidad de constituir una empresa productora y exportadora de crema de aceitunas durante los años 2017 al 2021.

1.4.2. Objetivo específico del proyecto.

- Evaluar la Viabilidad de la demanda de crema de aceituna en el mercado destino e investigar el interés de nuevos distribuidores para posicionar el producto en el mercado brasilero

- Elaborar un plan de marketing donde se definan las estrategias de ventas y un plan de acción.

- Desarrollar un estudio de ingeniería en el que se especifiquen aspectos relacionados a los procesos internos, los costos de operación, la infraestructura y la localización ideal para Plan de Negocios (Planta de Producción).

- Desarrollar un análisis financiero en el cual se identifiquen los indicadores de gestión que confirmen la viabilidad del negocio.

- Obtener un retorno que supere la tasa de descuento del proyecto desde los primeros años, a efectos de satisfacer la expectativa de los socios capitalistas.

1.5. Alcances y Limitaciones de la Investigación

1.5.1. Alcances de la investigación.

- El alcance del presente plan de negocio pretende evaluar la viabilidad constituir una empresa productora y exportadora de crema de aceitunas al mercado brasilero en particular al estado de Sao Paulo.
- El horizonte de evaluación del presente Plan de Negocios es de 5 años, del 2017 al 2021, teniendo en cuenta que los activos cumplan su vida útil y que el Plan de Negocios llegue a su etapa de madurez; sin embargo, la empresa tendría una mayor duración.

1.5.2. Limitaciones de la investigación.

Las limitaciones que se puedan presentar durante la elaboración de este proyecto son las siguientes:

- La no disponibilidad de tiempo de las personas seleccionadas para las entrevistas a profundidad, solo se pudo entrevistar al 40% de las personas seleccionadas para estas entrevistas.
- Demoras y en algunos casos no respuesta por parte de los DEALER/BROKER de Brasil, contactados por correo electrónico.
- Dificultad en la obtención de información por parte de empresas del mismo rubro (empresas que exportan bajo la partida arancelaria 200570), ello debido, a que al ser un negocio rentable la competencia no proporcione información del mercado a fin de verse perjudicado en su participación de mercado.

Capítulo II: Estructura Económica del Sector

En el presente capítulo, se presentara el análisis realizado a la industria del sector en el que nos encontramos como empresa, así mismo, detallaremos a cada una de las empresas que se presentan como nuestra competencia, y finalmente, realizaremos un profundo análisis del contexto actual y esperado del plan de negocios.

2.1. Descripción del Estado Actual de la Industria

Para poder describir la industria, se empezara a definir nuestro plan de negocio, el cualse enfoca desde la producción de nuestro principal producto (aceituna en crema), pasando por la comercialización del mismo y finalmente nuestro objetivo la exportación de nuestra materia prima en crema para el consumo final.

Analizando la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (2010), se ha identificado que nos encontramos en el Sector Manufactura, con el código CIU 1079 que indica: elaboración de otros productos alimenticios n.c.p., este código CIU 1079, se ubica en el sector fabril total, dentro del subsector fabril no primario (bienes de consumo).

Según INEI (2015), el sector manufactura creció en un 5.02% en su totalidad, teniendo en cuenta que en el año 2014 disminuyó en -3.97%, debido a la no producción en el sector primario.

Como se verifica, dichos números hacen que el sector manufactura se vuelva cada vez más atractivo, debido a que constantemente se tiene mayor actividad en la elaboración y fabricación de productos de bienes de consumo.

Como sabemos, para llegar a la exportación final de nuestro producto, estamos involucrados con el cultivo de la materia prima que se va a utilizar, por ende, debemos conocer cómo se desarrolla la materia prima en el Perú.

Actualmente se cultivan unas 10,000 hectáreas de aceituna en zonas productoras al sur del país tales como Tacna, Arequipa, Ica y Moquegua, donde Tacna se ubica como la región

con mayor rendimiento de cultivo a nivel nacional, dada las buenas prácticas agrícolas que emplean, la fertilización, riego, tratamiento de plagas y enfermedades. En dichas regiones existen aproximadamente unos 3 mil aceituneros los cuales producen en promedio unas 25,000 toneladas de aceituna entera por año.

Según el INEI (2014)a finales del mes de Abril del mismo año, se definió que el volumen de producción de aceituna aumentó en un 76,02%, ante las favorables condiciones climáticas (lluvias moderadas), que permitieron el normal desarrollo del cultivo; situación observada en los departamentos de Tacna y Arequipa. Asimismo, la venta externa de aceituna en todas sus presentaciones (aceitunas preparadas o conservadas sin congelar, aceitunas conservadas y aceitunas frescas o refrigeradas) creció en 7,11%; siendo los países de mayor demanda Brasil (42.00%), Estados Unidos de América (53,86%), Chile (18,14%) y Canadá (56,69%).

Perú actualmente trabaja de la mano con Sierra Exportadora en la cual ambos han optado por priorizar la cadena productiva de las aceitunas en la región Tacna. Según información obtenida por el Presidente de la Región Tacna, se promoverá la cadena productiva de la aceituna con la incorporación de tecnología para la cosecha y post cosecha, la cual se gestionaría con la compra de una cosechadora de aceitunas.

La Gerencia del Agro del gremio exportador informo que: durante el primer bimestre del 2015, se exportó a 12 países, siendo el destino que lidera el ranking Brasil con 5.3 millones de dólares, concentrando el 72.2% de nuestros envíos. Ese país domina la demanda de aceituna peruana debido a su proximidad geográfica y la facilidad logística para exportar.

Esta información hace referencia al incremento de las exportaciones de aceitunas al mes de Setiembre 2015, información brindada por ADEX, según como se muestra en la siguiente figura.

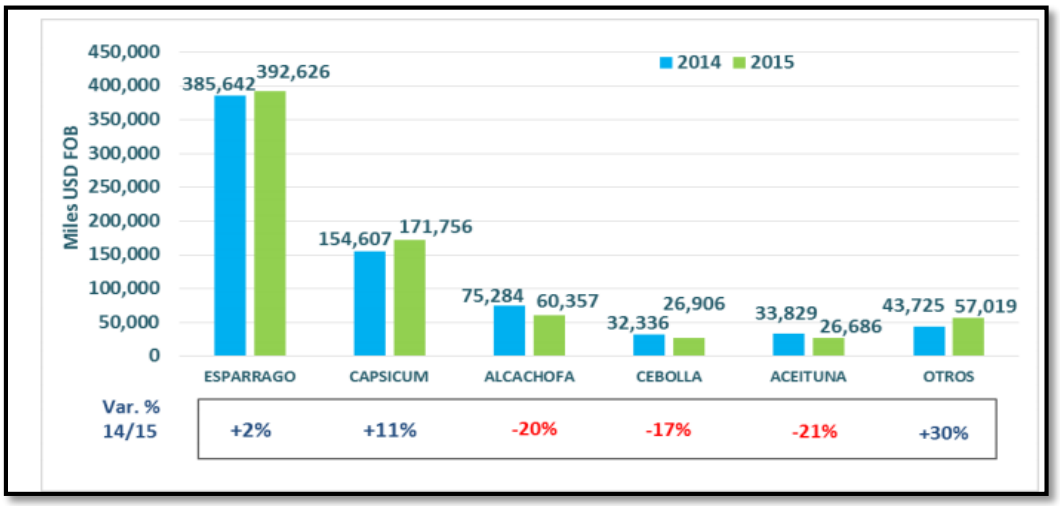


*Figura 3.*Productos exportados de enero a setiembre del 2014 y 2015. Tomado de "Boletín Nº 15-11, data a septiembre 2015", por Adex Data Trade (ADEX), 2015. Recuperado defile:///C:/Users/Giova/Downloads/11%20BOLETIN%20NOVIEMBRE%202015.pdf

Se observa en el *Figura 3* que las cantidades de aceituna que se exporto, aumento en un 8% a setiembre del 2015, donde se contabilizaron alrededor de 15,190 miles de toneladas totalizando US$ 19.6 millones de dólares (1% más que el periodo anterior), cuyo principal mercado de exportación se mantuvo: Brasil. A este mercado se dirige el 72.2% de las exportaciones de este producto, seguido por Chile con un 15% y Estados Unidos con un 9%.

2.1.1. Segmentación de la industria.

Es difícil definir un tipo de industria específica para el plan de negocios propuesto, debido a que buscamos exportar nuestro producto final, el cual será comercializado mediante bróker, pero, ante ello se proponen las siguientes definiciones:

1. por industria.

Como se mencionó, el plan de negocio propuesto se encuentra en la industria manufacturera, con el código CIU 1079 que indica: elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.

2. por tamaño de la industria.

Existen cinco empresas peruanas exportadoras de aceitunas con la partida arancelaria con la cual se exportara al mercado brasilero. Dicha partida está definida como: Aceitunas preparadas o congeladas, sin preparar. De las cinco empresas peruanas destacan tres principales empresas exportadoras de aceitunas las cuales son Nobex Agroindustrial S.A., Agroindustrias Nobex S.A., Fundo la Noria S.C.R.L.

Cabe resaltar, que las tres primeras empresas peruanas son exportadoras de aceitunas al mercado brasilero, siendo Nobex Agroindustrial S.A. una de las empresas pioneras en exportación de dicho producto.

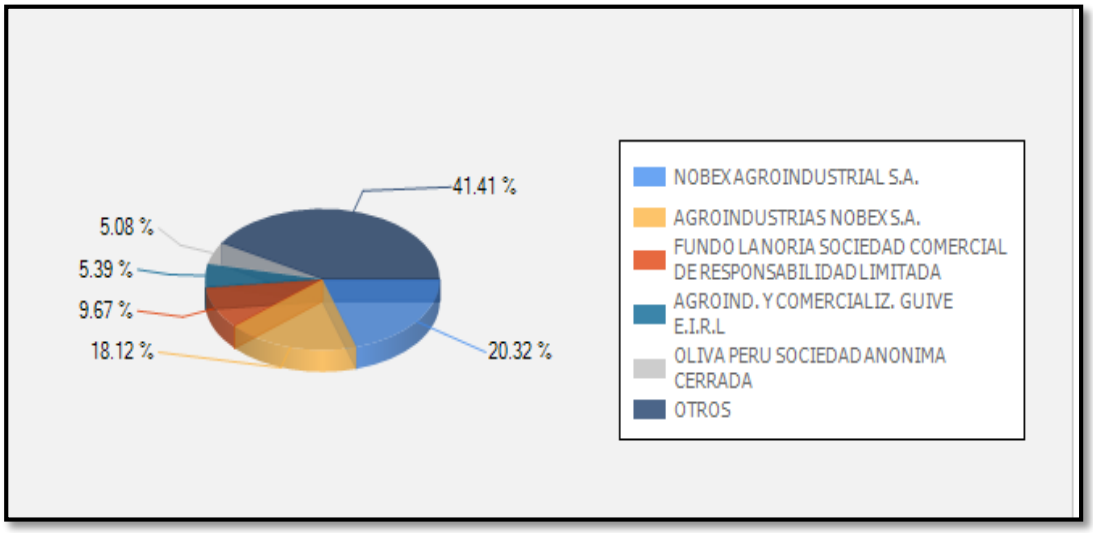


Figura 4. Participación de mercado de empresas peruanas exportadoras de aceituna a Brasil. Tomado de "Estadísticas de Productos 2015", por Adex Data Trade (ADEX), 2015. Recuperado de http://www.adexdatatrade.com/Members/EstadisticaProducto.aspx?partida=2005700000

3. por tipo de producto.

El tipo de producto que se va a ofrecer, será una crema de aceitunas envasadas en frascos de vidrio de 350 gr, elaboradas con aceitunas de calidad y los mejores ingredientes frescos y de buen proceder.

4. por exportación.

Al finalizar el año 2014 las exportaciones peruanas a Brasil sumaron US$ 1 593 millones, y registró una variación de -9,4% respecto al año anterior. La mayor parte de las ventas peruanas a Brasil son productos tradicionales, y estos explicaron el 69% de los envíos hacia dicho mercado.

A continuación se podrá observar la variación porcentual de las exportaciones peruanas a Brasil desde el año 2010 al 2014.

Tabla 10

Intercambio Comercial de Perú - Brasil (En US$ millones)

Indicadores	2013	2014	Var. %. 14/10
Exportaciones del Perú a Brasil	1757	1593	-9.4
Importaciones del Perú desde Brasil	2227	1908	-14.3
Balanza Comercial	-470	-315	
Intercambio Comercial	3984	3500	-12.1

Nota: Adaptado de "Guía de mercado Brasil", por SIICEX, 2014. Recuperado de: http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/855935902rad404E7.pdf

5. por consumo interno.

En los últimos cinco años la demanda de la aceituna se ha incrementado favorablemente, logrando que los mercados de Brasil y Chile requieran del producto. Es por ello que de la mano con el consumo interno se tiene a la producción de aceitunas en nuestro país.

Una de las regiones peruanas con mayor cultivo de aceitunas es Tacna, la que ha logrado incrementar en unas 5,000 hectáreas de cultivo al año.

Según el INEI (2014), se pudo identificar que el sector agropecuario en los cuatro primeros meses del presente año, acumuló un crecimiento de 1,64%, comparado con similar

periodo de 2013, explicado por el ligero crecimiento del subsector agrícola 0,86% y el continuo crecimiento del subsector pecuario en 2,93%.

El subsector agrícola logró un incremento de 0,86%, debido a los mayores volúmenes registrados en la producción de aceituna 87,76%, arroz cáscara 5,95%, uva 11,79%, espárrago 7,74%, papa 2,86%, caña de azúcar 8,84% y palta 16,44%, entre los principales.

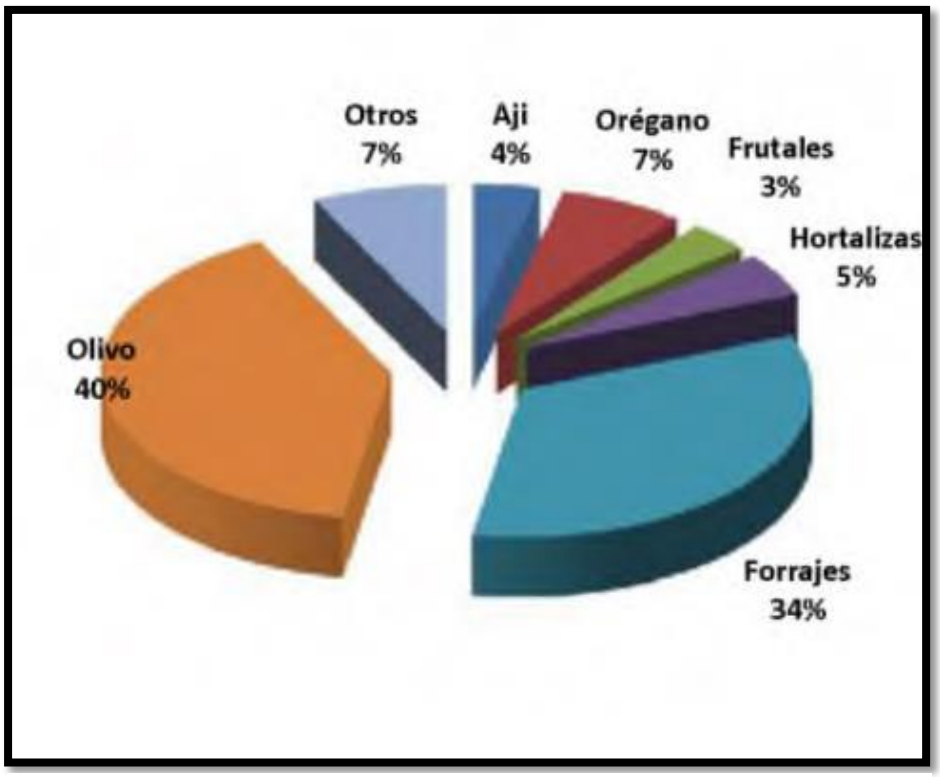


Figura 5. Distribución de la superficie cultivada en Tacna. Tomado de "Estadística Agropecuaria 2014", por Dirección Regional de Agricultura, 2014. Recuperado de http://www.agritacna.gob.pe

2.1.2. Empresas que la conforman.

Actualmente no se cuenta con un listado específico que evidencie la cantidad de empresas que realizan el mismo proceso que nosotros, pero si contamos con una relación de empresas que exportan con la misma partida con la cual se trabajara en el proceso a desarrollar N°200570.00.

En la Tabla 11 se detalla las empresas que exportan con la partida arancelaria con la cual se exportara:

Tabla 11

Principales Empresas Exportadoras de Perú a Brasil

Empresas	Ubicación	Volumen de exportaciones 2014	Nº de empleados
Nobex Agroindustrial S.A.	Av. Los Faisanes N° 148, Urb. La Campiña, Chorrillos	US$ 3,8 Millones	163
Agroindustria Nobex S.A.	Av. Los Faisanes N° 148, Urb. La Campiña, Chorrillos	US$ 2.7 Millones	212
Fundo la Noria S.R.L.	Jose Olaya S/N Orcopampa- Arequipa	US$ 1.8 Millones	65
Agroindustria y Comercializadora Guive E.I.R.L.	Av. Ejercito Nº 322 - Tacna	US$ 1.5 Millones	11

Como se detalla en la Tabla 11, las empresas antes mencionadas se encuentran enfocadas a la producción, comercialización y exportación de aceitunas.

Se debe considerar que la exportación de aceitunas que realizan dichas empresas no corresponde al mismo formato que estamos presentando (crema de aceituna en frascos de vidrio), pero exportan bajo la misma partida arancelaria que nuestro proyecto.

A continuación, se detalla cada una de las empresas antes mencionadas:

1. ***Nobex Agroindustrial S.A.***

La empresa Nobex Agroindustrial S.A., se encarga de toda la operación de acopio, procesamiento, clasificación y maquinado de aceitunas está a cargo de Nobex Agroindustrial, empresa que cuenta con una planta en Tacna (a 1,350 km al sur de Lima) y en Acarí-Arquipa (a 550 km al sur de Lima), principales zonas productoras de aceitunas del Perú.

Entre las dos plantas, Nobex Agroindustrial almacena hasta 7,000 tn.de aceitunas y se estima un mayor crecimiento en la medida en que nuevas variedades vayan aumentando su producción.

Para lograr una fermentación estandarizada y estable, Nobex Agroindustrial ha invertido en equipos de tratamiento de agua, infraestructura hidráulica y sistemas de control que permiten aumentar los volúmenes de producción sin poner en riesgo la calidad del producto.

Finalmente, la gestión de estas plantas se orienta hacia una relación cada vez más cercana al productor; brindándole apoyo técnico, financiero y logístico. Es así como hoy Nobex Agroindustrial es la principal alternativa de venta para los productores a nivel nacional. *("Empresas Nobex, http://www.agronobex.com/php/agroindustria.php",2016)*

2. Agroindustria Nobex S.A.

Nobex Agrícola es la empresa cuyo objetivo es el desarrollo de plantaciones de olivos en el valle de Acarí, Arequipa. En esta zona, ubicada a 550 km al sur de Lima, el clima permite producir múltiples variedades de aceitunas de calidad, tanto en verde como en maduras naturales.

Las variedades de aceitunas que se tiene son la Arauco, Gordal, Empeltre, Manzanilla, entre otras. Estratégicamente Nobex Agrícola abastece entre el 30% y 40% de las necesidades de Nobex Agroindustrial, este porcentaje es mayoritariamente de variedades nuevas solicitadas por el mercado.

Ambas empresas, Nobex Agroindustrial S.A. y Agroindustria Nobex S.A. trabajan de la mano para llegar a la exportación de sus productos.*("Empresas Nobex,http://www.agronobex.com/php/agroindustria.php",2016)*

3. Fundo la Noria S.R.L.

Fundo La Noria es una empresa familiar peruana dedicada a la producción procesamiento y comercialización de aceitunas para el mercado nacional e internacional.

Fue creada el 1 de mayo de 2010, comenzando con solo 4 trabajadores, hoy en día en épocas de cosecha tenemos aproximadamente 150 trabajadores. Nuestra planta está ubicada en las pampas de la Yarada de la ciudad de Tacna, extremo sur del Perú, zona que produce la mayor cantidad de aceitunas en el país. Contamos con riesgo presurizado con tecnología de punta, estación meteorológica para el seguimiento del clima y sensores de humedad; lo que nos permite ofrecer un producto homogéneo y sabor exquisito.*("Empresas Fundo La Noria/nosotroshttp://www.fln.com.pe/nosotros/",2016)*

Misión.

Producir y ofrecer un producto de muy buena calidad, respetando el medio ambiente, creando competitividad para cumplir las expectativas de los clientes.

Visión.

Llegar a ser una de las principales empresas exportadoras de aceitunas, ofreciendo un producto de alta calidad, mejorando las exigencias del mercado con innovaciones tecnológicas.

4. Agroindustria y Comercializadora Guive E.I.R.L.

Desde 1996 Agroindustria y Comercializadora GUIVE E.I.R.L**.** aprovecha las ventajas naturales del sur del Perú para cultivar, producir, procesar, seleccionar, envasar y exportar aceitunas y derivados del olivo con los más altos estándares de calidad.

Los centros de producción y plantas de procesamiento ubicadas en las regiones de Tacna y Arequipa nos permiten producir anualmente 5,000 toneladas abasteciendo a prestigiosas marcas del mercado nacional e internacional.

La moderna infraestructura, sumada al constante esfuerzo colectivo del personal altamente calificado hace posible contar con las condiciones óptimas para satisfacer las exigencias de la selecta cartera de clientes dentro y fuera del Perú.

Actualmente, se ubican estratégicamente en la ciudad de Tacna, extremo sur del Perú, donde preparan los embarques con destino a todos los mercados del mundo.

Asimismo, cuentan con centros de acopio y plantas de procesamiento ubicados en la irrigación La Yarada en Tacna así como en los valles de Tambo, Yauca y Bella Unión en Arequipa.*("Historia y tradición, http://www.guive.com/datos.html", 2016)*

En AGROINDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA GUIVE E.I.R.L., ponen especial énfasis en:

- El minucioso cuidado de las tierras y plantaciones.
- La recolección manual de los frutos en el momento oportuno.
- El control personalizado de las diferentes etapas de las líneas de producción.
- Los rigurosos tests de calidad en la selección, clasificación y envasado de los productos de acuerdo a su destino final.

2.2. Tendencias de la Industria

El crecimiento del sector manufactura, donde se encuentra la elaboración de productos alimenticios (crema de aceitunas), según INEI (2015) creció en un 5.02% en su totalidad, teniendo en cuenta que en el año 2014 disminuyó en -3.97%, debido a la no producción en el sector primario.

Como indica, el diario Gestión (2015), la mayor producción de las aceitunas en el Perú está dirigida a la exportación, teniendo como mercado principal Brasil, con la partida

arancelaria con la cual trabajaremos, generando así una alta demanda por parte del mercado Brasilero.

Con respecto a la oferta, cada vez existen más empresas que se encuentran interesadas en la venta al exterior de este producto, en diferentes presentaciones, pero con la misma partida arancelaria con la que se viene trabajando hasta la fecha.

La tendencia que presenta la venta de aceitunas al exterior está en constante crecimiento, actualmente según ADEX (2016), del 100% de la producción de nuestras aceitunas de Tacna, el 70% está dirigido a exportación, teniendo como principal mercado Brasil.

Todas las empresas que se dedican a la exportación de las aceitunas, las presentan como aceitunas en empaque para la preparación y consumo final, en este caso se va a presentar las aceitunas ya preparadas solo para que el consumidor la compre y consuma.

Como empresa se va a plantear una nueva alternativa para los brókers quienes se encargaran de ofrecer nuestro producto, tomando en cuenta que en Brasil tenemos empresas competidoras que han ingresado con nuestro mismo producto pero en otra presentación.

2.3. Análisis Estructural del Sector

Para realizar el análisis estructural del sector, se utilizó el modelo de las cinco fuerzas desarrolladas por Michael Porter. Lo que nos define estas cinco fuerzas es la capacidad del proyecto para que logre ser atractivo en el mercado que se presente, y poder conocer la rentabilidad del mismo.

2.3.1. Entrada potencial de nuevos competidores.

Siempre que existe la posibilidad de que nuevas empresas entren fácilmente a una industria en particular, la intensidad de nuevos competidores aumenta. Sin embargo, existen barreras de entrada que ponen un freno a la exportación de aceitunas al mercado de Brasil.

1. diferenciación de producto.

Las reglas que se establecen están referidas en cuanto a la utilización de patrones de calidad, el cual es preciso explicar que la comercialización de productos alimenticios se encuentra regulada por normas de calidad que exigen la clasificación de productos vegetales antes de su distribución en el mercado, con la finalidad de asegurar la identidad y calidad entre los productos del mercado interno y los importados, de manera tal que estos estén acordes a las expectativas de apariencia y calidad de los consumidores. Aunque en Brasil se ha buscado desarrollar patrones por producto por iniciativa del sector privado brasileño, existen patrones oficialmente aprobados por el Ministerio de Agricultura, que son los legalmente exigibles para la comercialización y constituyen una fuerte barrera no prevista al comercio.

2. acuerdos comerciales.

Adicionalmente a las reglas que se establecen para la exportación de productos agrícolas encontramos las barreras de entrada de ingreso al mercado, este punto se definió cuando los países miembros del Mercado común del Sur (Mercosur) y el Perú firmaron el 30 de noviembre del 2005 el Acuerdo de Complementación Económica Nº 58.

Esté entró en vigencia a los 30 días de su adopción y tiene como depositaria a la Asociación Latinoamericana de Integración. (Preferencia 100%).Este acuerdo liberó totalmente del pago de aranceles a las aceitunas peruanas en Brasil.

3. impuestos.

- *impuesto a la importación (II)*

La importación definitiva para consumo es la única gravada por los derechos de importación. Incide sobre la mercancía extranjera, haciendo el hecho impositivo de su entrada en el territorio aduanero nacional.

- *impuesto sobre productos industrializados (IPI) no tributados*

Tiene como hecho imponible el desembarque aduanero si el producto industrial proviene del exterior.

Los productos peruanos que se encuentran negociados dentro del CAN – BRASIL están exonerados dentro del pago de la tasa de 25% referente a AFRMM (Adicional al flete para la renovación de la Marina Mercante) cobrada por Brasil.

- *impuesto sobre la circulación de mercaderías y servicios (ICMS)*

Similar al IGV, valor cobrado por el estado de Sao Paulo PIS/ COFINS (Programa de integración social y Contribución para el Financiamiento de la Seguridad Social)

Con fecha 1 de mayo del 2004 entró en vigor, la cual determina los cobros de las contribuciones sociales y establece las bases de cálculo de dichas contribuciones para incidencia en la importación de mercaderías y servicios. PIS 1.65%, COFINS 7.65%.

- *barreras parancelarias*

Brasil le exige al exportador peruano un certificado fitosanitario emitido por SENASA y un certificado de origen. Cabe mencionar que dependiendo de las exigencias de cada importador se deberá contar con un certificado de calidad del producto.

4. acceso a los distribuidores.

Las aceitunas cuentan con un canal fácil de distribución en este caso son los brókeres, quienes se encargaran de colocar los productos en los supermercados de Brasil y haciéndolos conocer mediante difusión en televisión y anuncios publicitarios en la misma ciudad de Sao Paulo. Lo más importantes es que el bróker encuentre la mejor ubicación para colocar los productos y que estos estén al nivel de la competencia.

2.3.2. Poder de negociación de los proveedores.

Como ya es de nuestro conocimiento, depende mucho de la cosecha y producción de la materia prima (aceitunas), para la negociación con nuestros proveedores. Ante ello existen variables que nos ayudaran a identificar como poder negociar con ellos.

1. concentración de proveedores.

La cosecha y producción nacional de aceituna se caracteriza por la presencia mayoritaria de pequeños agricultores que tienen como máximo 5 hectáreas por agricultor, los cuales utilizan un bajo nivel tecnológico, disminuyendo su poder de negociación frente a las empresas compradoras y reduciendo la rentabilidad del cultivo. Definiendo que la concentración de proveedores es una barrera baja, debido a que existen muchos agricultores en diferentes partes del sur de nuestro país ofreciendo el mismo producto. Lo que se debe tomar en cuenta es el constante abastecimiento por parte de ellos y la calidad de la materia prima, la cual es de suma importancia para la elaboracion de nuestro producto.

2. costo por proveedor.

Tacna y Arequipa concentran más del 90% de las cosechas y el 95% de la producción, los precios de la aceituna en general (chacra y procesada) han aumentado. La alternancia en la producción se acentúa en las plantaciones de los agricultores que no hacen un buen manejo de sus olivares.

Tabla 12

Producción de superficie cosechada, rendimiento y precio en chacra

Región	Producción	Superficie	Rendimiento	Precio en chacra
	(t)	(ha)	(t/ha)	(S/. / t)
Arequipa	29.739	3.616	8,2	1.530
Ica	4.333	1.320	3,3	2.841
La Libertad	156	82	1,9	3.673
Lima	1.480	164	9,0	1.845
Tacna	115.351	11.469	10,1	1.600

3. capacidad de abastecimiento.

Luego de haber analizado paso a paso los posibles factores críticos a los que nos enfrentaríamos se logró identificar lo siguiente: un factor crítico que tendríamos que tener presente en el plan de negocio sería la capacidad de abastecimiento de los departamentos productores del sur por el cambio climático que esto ocasionaría una baja producción.

Por tanto se tendría que requerir la producción de los departamentos de Ica y Lima que también son productores de aceituna, no en grandes cantidades, pero contrarrestaría a dicho problema.

4. cosecha y estacionalidad.

En nuestro país las variedades de olivo son en su mayoría de origen europeo y provienen especialmente de España, Italia y Portugal. Las principales variedades cultivadas son la sevillana, ascolana y liguria.

En los lugares donde se produce aceitunas, las cosechas presentan una estacionalidad de seis (6) meses, entre abril y setiembre aproximadamente.

Las zonas con mejores condiciones para el cultivo del olivo se encuentran al sur del Perú, desde Pisco hasta Tacna. Siendo las principales, Pisco, Ica, Bella Unión, La Ensenada, Yauca, Mejía, Mollendo, Ilo y Tacna.

Tabla 13

Cosecha y estacionalidad de la aceituna

Ene	Feb.	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set.	Oct.	Nov.	Dic.

Como se observa en la tabla anterior, la materia prima de nuestro producto final, posee meses de estacionalidad, pero también se conoce de productores que conservan la materia prima por dichos meses, considerándose como una barrera baja para el proyecto.

2.3.3. Poder de negociación de los consumidores.

Para definir la fuerza negociadora de nuestros clientes, se debe conocer las siguientes variables que la involucran:

1. concentración de consumidores.

Nuestros potenciales consumidores se encuentran ubicados en Brasil en la ciudad de Sao Paulo, el perfil de los consumidores de Sao Paulo se identifica por el consumo de productos naturales con propiedades que les brinden beneficios en la salud al momento de consumir algún producto. Sao Paulo, concentra a la mayor cantidad de habitantes, quienes a la actualidad consumen aceitunas en sus diferentes presentaciones.

2. elección de productos.

Según los focus group realizados de la mano con la investigación de mercados, los consumidores de Sao Paulo, eligen los productos a consumir de acuerdo a la composición de cada producto, en nuestro caso, nuestro producto lleva la información detallada en el empaque de manera que así cumpla con los requisitos de cada uno de los consumidores.

3. integración hacia atrás.

Con la ayuda de la investigación de mercados realizada a Sao Paulo, se ha encontrado que, existen consumidores que prefieren comprar las aceitunas en frascos deshuesadas y realizar la crema ellos mismos, por un tema de costo e higiene que mantienen, esto generaría una barrera alta a nuestro plan de negocios, pero estamos convencidos que al momento que cada uno de ellos pruebe nuestro producto, solo comprara el mismo para su consumo final.

2.3.4. Amenaza de productos sustitutos.

En la actualidad si encontramos productos sustitutos que reemplazarían el consumo de la crema de aceitunas, en esta fuerza encontramos las siguientes variables a considerar:

1. ***disponibilidad de sustitutos.***

En los supermercados de Sao Paulo, si encontramos diferentes productos disponibles como sustitutos, por ejemplo: pate de queso, pate de manjar, pate de crema de espárragos, etc., los cuales se consideran productos de reemplazo porque todos se consumen de la misma manera que la crema de aceitunas.

Lo que nos diferencia de los sustitutos es el alto contenido de beneficios saludables que contienen las aceitunas para su consumo, los habitantes de Sao Paulo conocen de estos beneficios por ello consumen constantemente las aceitunas. La disponibilidad de los sustitutos se presentan como una barrera alta, debido a que existen diferentes sustitutos en diferentes presentaciones para su consumo.

2. ***precio entre el producto ofrecido y el sustituto.***

Nuestro proyecto tiene una barrera alta en el precio, debido a que existen productos sustitutos en el mercado de Sao Paulo que se ofrecen a un menor precio pero tomando en cuenta que las cantidades que ofrecen son menores a las que nosotros vamos a ofrecer. Se va a presentar el producto a un precio aceptable y a una cantidad mayor que la competencia. Lo que nos va a diferencia es el poder de adquisición de las aceitunas por parte de los habitantes de Sao Paulo.

2.3.5. Rivalidad entre empresas competidoras.

Se desarrolló el análisis de los siguientes factores para tener mayor conocimiento de los competidores existentes:

1. crecimiento de la demanda.

Actualmente existen empresas peruanas que exportan aceitunas al mercado Brasilero, como se indica en el diario Gestión (2015), las exportaciones de aceitunas de Perú a Brasil está en constante crecimiento, pero para este proyecto lo que nos diferencia es que se ofrecerá el producto listo para consumir, lo que generara que empresas peruanas que actualmente exportan aceitunas quieran competir presentado el mismo producto en un futuro, ya que observaran que con ello se genera una mayor rentabilidad compitiendo con empresas internacionales que puedan ofrecer el mismo producto.

Este factor se considera como una barrera baja debido a que la presentación del producto aún no se genera de manera agresiva en la exportación.

2. concentración de competidores.

La concentración de nuestros competidores se sitúa en países que ofrecen el mismo producto y exporten con la misma partida arancelaria con la cual trabajamos. Conocemos que más del 70% de nuestras exportaciones se dirige al mercado Brasilero, pero debemos tomar en cuenta que existen competidores internacionales quienes pueden llegar hacia el mercado objetivo y posicionarse.

Para competir contra la competencia internacional, se trabajara de con os brokers, quienes nos ayudaran a conocer a estos competidores y analizar: qué ofrecen, a qué precio ofrecen y que los diferencia.

Este factor se considera como una barrera media, debido a que debemos competir ya no solo con empresas peruanas, sino también con empresas de otros mercados internacionales.

3. costos de almacenamiento.

Para nuestro proyecto los costos de almacenamiento se consideran una barrera baja, debido a que se tiene un propio almacén donde se mantendrán refrigeradas la materia prima

hasta su preparación, teniendo nuestro propio almacén se disminuye en costo porque se realizaría un solo pago por todo el local donde se ubicarían nuestras instalaciones. La crema de aceitunas puede mantenerse en las refrigeradores industriales, las cuales ayudaran a que se mantengan hasta la debida distribución.

Se debe considerar que toda empresa peruana competidora de Perú adquiere la materia prima en nuestro mismo país, lo que hace que los costos de adquisición disminuyan.

- *Conclusión análisis de Michael Porter*

Una vez terminado el análisis de Porter, se presentara una matriz final donde se podrá observar cuales de los factores son accesibles para el ingreso al mercado, conoceremos las barreras altas, medias y bajas de todo el análisis realizado.

Tabla 14

Cuadro resumen de las cinco fuerzas de Michael Porter

Cinco Fuerzas de Porter	Alta	Media	Baja
1. Entrada potencial de nuevos competidores			
Diferenciación de producto			X
Acuerdos comerciales			X
Impuestos			X
Acceso a los distribuidores		X	
2. Poder de negociación de los proveedores			
Concentración de proveedores		X	
Costo por proveedor	X		
Capacidad de abastecimiento		X	
Cosecha y estacionalidad	X		
3. Poder de negociación de los consumidores			
Concentración de consumidores			X
Elección de productos			X
Integración hacia atrás		X	
4. Amenaza de productos sustitutos			
Disponibilidad de sustitutos	X		
Precio entre el producto ofrecido y el sustituto	X		
5. Rivalidad entre empresas competidoras			
Crecimiento de la demanda			X
Concentración de competidores		X	
Costos de almacenamiento			X
Totales	4	5	7

Luego de verificar la tabla 14, podemos concluir que el proyecto obtuvo un mayor puntaje en las barreras de entrada bajas, indicándonos que el proyecto es atractivo para el sector y para el mercado.

2.4. Análisis de la Competencia

Actualmente en el mercado nacional si existen fabricantes de crema de aceitunas, que en este caso presentan el producto como salsa casera al olivo, sin embargo, esta empresa que presenta dicha salsa no se dedica a la exportación de la misma porque ofrece otros productos con los que si sale a la venta del exterior.

En el caso de competidores internacionales contamos con diferentes países que exportan al mercado de Brasil con la misma partida arancelaria con la cual se está trabajando, en este caso el país con el cual competimos es Argentina quien tiene el 75% del mercado de exportación de aceituna preparadas a Brasil.

Tabla 15

Principales competidores por partidas arancelarias (2014)

Partida	Descripción	Posición de Perú como proveedor	Principales competidores (% Part. 2014)	Arancel NMF	Arancel preferencial Perú
2510100000	Fosfatos de calcio naturales	1	Marruecos (33%) Israel (4%) Senegal (2%)	0%	0%
7408110000	Alambre de cobre refinado con la mayor dimensión	7	Chile (94%) Bélgica (5%) Alemania (1%)	10%	10%
2005700000	Aceitunas preparadas o conservadas sin congelar	2	Argentina (75%) España (11%) Portugal (1%)	14%	0%
6109100039	T-shirts de algodón, para hombres o mujeres	1	Bangladesh (25%) China (17%) India (7%)	35%	0%
3920209000	Placas, laminas hojas y tiras de los demás metales	1	Uruguay (10%) Estados Unidos (9%) Alemania (8%)	2%	0%
6105100051	Camisas de punto para hombres y niños	2	China (38%) Bangladesh (10%) India (8%)	35%	0%
5503309000	Fibras sintéticas discontinuas	1	Portugal (25%) Alemania (14%) Japón (3%)	18%	0%
2815120000	Hidróxido de sodio disolución acuosa	2	Estados Unidos (93%) Argentina (3%) Corea (1%)	0%	0%
2207100000	Alcohol etílico sin desnaturalizar	32	Estados Unidos (97%) Jamaica (2%) Alemania (1%)	0%	0%

Nota: Adaptado de "Guía de mercado Brasil", por SIICEX, 2014. Recuperado de: http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/855935902rad404E7.pdf

Lo que nos va a diferenciar de la competencia internacional es el tipo de producto que se va a ofrecer debido a que poseerá agregados de insumos que lograra diferenciarse en gusto y sabor de los productos existentes en el mercado Brasilero.

Las diferencias antes mencionadas serán los puntos fuertes para competir con otras empresas que ofrecen el mismo producto en los supermercados de Sao Paulo.

2.4.1. Competidores.

1. competencia directa.

Se consideró como competencia directa a las empresas que exportan al mercado de Brasil con la misma partida arancelaria con la cual trabajaremos.

Además se considera como competidor directo a todas las empresas Argentinas que exportan al mercado Brasilero con la misma partida arancelaria.

- *Nobex Agroindustrial S.A.*

La empresa Nobex Agroindustrial S.A., se encarga de toda la operación de acopio, procesamiento, clasificación y maquinado de aceitunas está a cargo de Nobex Agroindustrial, empresa que cuenta con una planta en Tacna (a 1,350 km al sur de Lima) y en Acarí-Arquipa (a 550 km al sur de Lima), principales zonas productoras de aceitunas del Perú.

Entre las dos plantas, Nobex Agroindustrial almacena hasta 7,000 tn.de aceitunas y se estima un mayor crecimiento en la medida en que nuevas variedades vayan aumentando su producción.

Para lograr una fermentación estandarizada y estable, Nobex Agroindustrial ha invertido en equipos de tratamiento de agua, infraestructura hidráulica y sistemas de control que permiten aumentar los volúmenes de producción sin poner en riesgo la calidad del producto.

Finalmente, la gestión de estas plantas se orienta hacia una relación cada vez más cercana al productor; brindándole apoyo técnico, financiero y logístico.

Es así como hoy Nobex Agroindustrial es la principal alternativa de venta para los productores a nivel nacional.*("Empresas Nobex,http://www.agronobex.com/php/agroindustria.php",2016)*

- *Agroindustria Nobex S.A.*

Nobex Agrícola es la empresa cuyo objetivo es el desarrollo de plantaciones de olivos en el valle de Acarí, Arequipa. En esta zona, ubicada a 550 km al sur de Lima, el clima permite producir múltiples variedades de aceitunas de calidad, tanto en verde como en maduras naturales.

Las variedades de aceitunas que se tiene son la Arauco, Gordal, Empeltre, Manzanilla, entre otras. Estratégicamente Nobex Agrícola abastece entre el 30% y 40% de las necesidades de Nobex Agroindustrial, este porcentaje es mayoritariamente de variedades nuevas solicitadas por el mercado.

Ambas empresas, Nobex Agroindustrial S.A. y Agroindustria Nobex S.A. trabajan de la mano para llegar a la exportación de sus productos.*("Empresas Nobex,http://www.agronobex.com/php/agroindustria.php",2016)*

- *Fundo la Noria S.R.L.*

Fundo La Noria es una empresa familiar peruana dedicada a la producción procesamiento y comercialización de aceitunas para el mercado nacional e internacional.

Fue creada el 1 de mayo de 2010, comenzando con solo 4 trabajadores, hoy en día en épocas de cosecha tenemos aproximadamente 150 trabajadores. Nuestra planta está ubicada en las pampas de la Yarada de la ciudad de Tacna, extremo sur del Perú, zona que produce la mayor cantidad de aceitunas en el país. Contamos con riesgo presurizado con tecnología de punta, estación meteorológica para el seguimiento del clima y sensores de humedad; lo que

nos permite ofrecer un producto homogéneo y sabor exquisito.*("Empresas Fundo La Noria/nosotroshttp://www.fln.com.pe/nosotros/",2016)*

- Agroindustria y Comercializadora Guive E.I.R.L.

Desde 1996 Agroindustria y Comercializadora GUIVE E.I.R.L**.** aprovecha las ventajas naturales del sur del Perú para cultivar, producir, procesar, seleccionar, envasar y exportar aceitunas y derivados del olivo con los más altos estándares de calidad.

Los centros de producción y plantas de procesamiento ubicadas en las regiones de Tacna y Arequipa nos permiten producir anualmente 5,000 toneladas abasteciendo a prestigiosas marcas del mercado nacional e internacional.

La moderna infraestructura, sumada al constante esfuerzo colectivo del personal altamente calificado hace posible contar con las condiciones óptimas para satisfacer las exigencias de la selecta cartera de clientes dentro y fuera del Perú.

Actualmente, se ubican estratégicamente en la ciudad de Tacna, extremo sur del Perú, donde preparan los embarques con destino a todos los mercados del mundo.

Asimismo, cuentan con centros de acopio y plantas de procesamiento ubicados en la irrigación La Yarada en Tacna así como en los valles de Tambo, Yauca y Bella Unión en Arequipa. *("Historia y tradición, http://www.guive.com/datos.html", 2016)*

Tabla 16

Semejanzas y diferencias de competidores directos

COMPETENCIA	EXPORT ACEPER S.R.L.
NOBEX AGROINDUSTRIAL S.A. AGORINDUSTRIA NOBEX S.A. FUNDO LA NORIA S.R.L.	*Semejanza:* Dirigido al misma mercado, misma partida y mismo producto.

AGROINDUSTRIA Y COMERCIALIZADORA GUIVE E.I.R.L.	*Diferencia:*Calidad de producto de cada uno de los competidores con el proyecto a establecer.

- *Empresas Argentinas.*

- *Nucete.*

El origen de Nucete se remonta al año 1947, cuando los primeros miembros de esta familia fijaron sus raíces en el Valle de Arauco (La Rioja), más precisamente al pie de la cadena del Velazco.

Desde allí, gracias a las óptimas condiciones del clima, el suelo y el agua, surgió una industria pionera que posteriormente amplió su área agrícola e industrial, en Mendoza, en el departamento de Guaymallén. Así día a día hasta que Nucete se convirtió en líder, llevando a los argentinos el auténtico sabor de la mejor aceituna mediterránea: apetitosa, nutritiva y con infinidad de aplicaciones.

- *Olives S.A.*

OLIVES S.A. es una Empresa con un concepto empresarial moderno y sustentable respetando al medio ambiente, cuyo objetivo no sólo es la venta de productos de calidad sino también brindar servicios a sus clientes, asegurando un stock permanente y una respuesta rápida a sus pedidos.

Con un conocimiento de las necesidades y exigencias del mercado nacional e internacional, prioriza el cumplimiento de los compromisos asumidos y el respeto en los plazos de entrega como ejes de su estrategia comercial.

Olives S.A. tiene una fuerte presencia en el mercado internacional, las aceitunas que comercializan se exportan a todo el continente.

2. competencia indirecta.

Se considera como competencia indirecta a las empresas que ofrecen productos sustitutos a la crema de aceitunas, entre dichas empresas encontramos a las marcas que ya se encuentran ubicadas y posicionados en los anaqueles de los supermercados de Sao Paulo.

Los productos sustitutos que se consideran como competencia indirecta son los siguientes:

- pate de queso
- pate de manjar
- crema de espárragos

2.4.2. Participación de cada uno de ellos.

Según ADEX (2015), la empresa que lidera el mercado de las exportaciones de Perú a Brasil es Nobex Agroindustrial S.A. con un 20.32%. Actualmente Nobex Agroindustrial exporta con la misma partida arancelaria del plan de negocios y sus productos están dirigidos exclusivamente a Brasil.

En lo que refiere a la competencia indirecta, la empresa Argentina que lidera el mercado de la exportación es Nucete quienes ofrecen productos en frascos de vidrio de aceituna entera y en crema (pate). La empresa Nucete ya se encuentra posicionado en el mercado de Brasil, y sus productos se venden en los supermercados de Sao Paulo.

Según el estudio de mercado realizado para el presente Plan de Negocios, la participación de mercado de las empresas competidoras con la empresa se dividen de la siguiente manera:

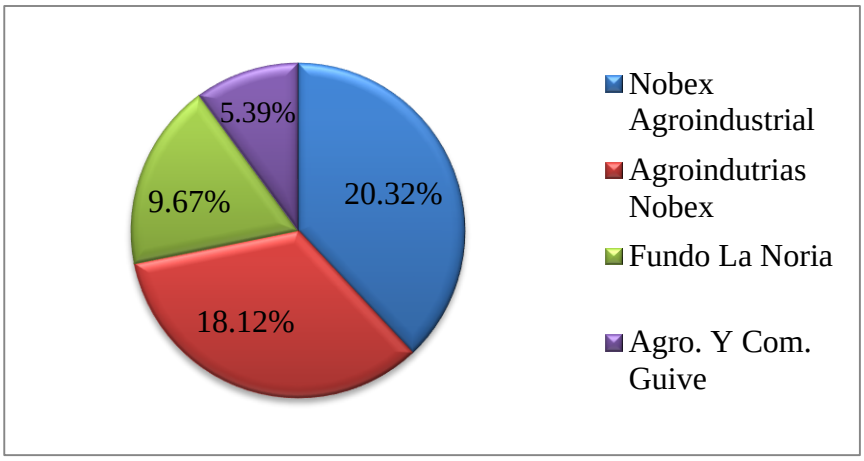


Figura 6. Participación de mercado de empresas exportadoras. Tomado de " Estadística de producción, 2015", por ADEX DATA TRADE, 2015. Recuperado de http://www.adexdatatrade.com/Members/EstadisticaProducto.aspx?partida=2005700000

Se puede observar en la figura anterior que el mercado de exportaciones esta lo lidera Nobex Agroindustrial, seguido de Agroindustrias Nobex, ambas empresas pertenecen al mismo dueño y trabajan de la mano para mantenerse en dicho mercado.

2.4.3. Matriz de perfil competitivo.

La matriz MPC se identifica por dar a conocer a los potenciales competidores del mercado de las aceitunas, identificando de la mano las fortalezas y debilidades que cada uno de ellos posee.

Para poder identificar cada uno de estos factores, llamados factores de éxito, se ha elaborado un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), de esta manera se va a conocer cuáles son las principales oportunidades y fortalezas del plan de negocios y que amenazas se podrá derribar de la mano con las fortalezas que se tiene.

Con la ayuda del análisis FODA, identificaremos cada uno de los factores claves de éxito, que nos ayudaran a identificarnos como empresa, y nos diferenciaran de la competencia.

A continuación, se mostrara el análisis FODA realizado al plan de negocios.

Tabla 17

Matriz FODA

Matriz FODA	Fortalezas	Debilidades
	F1. Ofrecemos un producto industrializado de calidad. F2. La única empresa Peruana que ofrece salsa de aceituna para un mercado objetivo definido, como Sao Paulo. F3. El origen de las aceitunas proviene de uno de los mejores valles del Perú (Tacna). F4. Cercanía de nuestra planta de producción a nuestros proveedores. F5. Participación activa en ferias organizadas por Brasil (APA) para establecer alianzas estratégicas.	D1. Escasa información para la correcta llegada de los brokers por el idioma. D2. Alto coste inicial. D3. Dificultad para identificar información de procedimientos aduaneros, requisitos sanitarios y fitosanitarios, normas técnicas, etc. D4. Poco conocimiento de los exportadores medianos y pequeños.
Oportunidades		
O1. Preferencia de los consumidores de Sao Paulo por los productos de importación diferenciados. O2. Los pobladores de Sao Paulo son consumidores de un alto-mediano poder adquisitivo. O3. Brasil es el séptimo mayor importador de aceitunas en el mundo. O4. Brasil goza de economía estable y crecimiento. O5. Crecimiento sostenido de importaciones de origen peruano. O6. Fortalecimiento de alianzas favorece las exportaciones peruanas.	Estrategia de producto: elaborar un producto de calidad que cumpla con todos los estándares requeridos por los consumidores exigentes de Sao Paulo. (F1, F3, O1. O2) Estrategia de marketing: lo que permitirá mayor captación de bróker y conocimiento del público consumidor. (F5, O6)	Estrategia de marketing: mostrar estudios acerca del valor nutricional de la aceituna peruana, resaltando ventajas.(D1, O1) Estrategia de reconocimiento: investigar de cerca a cada uno de los exportadores internacionales del mismo producto para lograr el posicionamiento en el mercado. (D4, O3, O5)
Amenazas		
A1. Principales exportadores de aceituna: Argentina y España. A2. Competencia de los países MERCOSUR. A3. Empresas y consumidores brasileños ya conocen marcas de crema de aceituna. A5. Riesgo de tener poca acogida. A6. Costos de envío elevados.	Estrategia de ventas: elaborar un plan de ventas que nos permita recuperar la fuerte inversión inicial que se realizará. (F1, F2, A6). Estrategia de precios: sustentada por el estudio de mercado realizado al producto a ofrecer. (F2, A1)	Estrategia de marketing: elaborar un plan de reconocimiento de nombre de los productos ya ubicados en los supermercados de Sao Paulo, a fin de que nos reconozcan a nosotros. (D4, A1, A3) Estrategia de transporte: conocer los costos que se relacionan con las exportaciones de productos de consumo. (D4, A6)

La matriz del perfil competitivo para el presente plan de negocios cuenta con seis factores claves de éxito, los cuales se van a obtener de la matriz FODA analizada. El primer factor que se identificó fue calidad de producto, se le coloco una calificación de tres que indica fortaleza menor, ya que nuestro producto será elaborado con las mejores aceitunas sin pepa, agregándole insumos de buena procedencia e identificándose con un único sabor peruano,

El segundo factor identificado fue crecimiento potencial de consumo, se calificó con cuatro, fortaleza principal, debido a que actualmente Brasil es el séptimo país en el mundo que importa aceitunas en sus diferentes presentaciones, Brasil se ha convertido en uno de los mayores consumidores, por ello es que diferentes países como Argentina están ingresando a dicho mercado.

El tercer factor identificado fue competitividad de precios, calificado con tres, fortaleza menor, ante ello, sabemos que existen productos ya ubicados en los supermercados de Sao Paulo a un precio menos del que se va a ofrecer, pero realizando la investigación de mercado se identificó que dichos productos vienen en presentaciones más pequeñas (250gr) y la presentación que se va a ofrecer es de (350 gr), precio accesible al público.

El cuarto factor identificado fue participación en ferias internacionales, calificándola con cuatro, fortaleza principal, debido a que favorece a la empresa por estar cerca de la competencia ofreciendo un producto peruano de buena calidad. Estas ferias internacionales se realizan en Brasil y es cada año.

El quinto factor identificado fue lealtad de clientes, con una calificación de tres, fortaleza menor, en este caso se menciona este factor debido a que nuestros primeros clientes serán los brokers quienes llevaran nuestros productos hacia el competidor final, son los brókers nuestros clientes leales porque se realizara una negociación con ellos.

El último factor identificado fue reconocimiento de marca, colocándole una calificación de uno, debilidad principal, puesto que es una empresa nueva que ingresara al mercado Brasilero.

Asimismo, las ponderaciones fueron asumidas por los integrantes del Plan de Negocios, guiándonos del estudio de mercado realizado en el Focus Group y en las entrevistas a profundidad. Se colocó una ponderación de 0.20 a los factores con mayor fortaleza, 0.15 a los factores con fortaleza menor y 0.10 a los factores con debilidad.

En la Tabla 18 se observa el análisis realizado a los competidores directos y a la empresa en mención para el desarrollo de la matriz de perfil competitivo.

Tabla 18

Matriz de Perfil Competitivo

Factor Clave de Éxito	Peso	Export Aceper S.R.L.		Nobex Agroindustrial S.A.		Agroindustrias Nobex S.A.		Fundo La Noria S.C.R.L.	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
1. Calidad de producto	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30	2	0.30
2. Crecimiento potencial de consumo	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80
3. Competitividad de precios	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30	2	0.30
4. Participación en ferias internacionales	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80
5. Lealtad de clientes.	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30	2	0.30
6. Reconocimiento de marca	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30
Resultado	1.00		3.10		2.95		2.95		2.80

Una vez analizado los factores de éxito, tenemos como resultado final la calificación de 3.10, este resultado se muestra favorable para la empresa, porque tenemos cierta ventaja frente a la competencia, debido a que se va a ofrecer un producto de calidad y una crema con un auténtico sabor.

Finalmente, la MPC es calificada como una de las herramientas de ayuda para poder visualizar a la competencia, nosotros la incluimos en el proyecto para poder evaluar cómo nos diferenciamos de ellos y en que podríamos mejorar.

2.5. Análisis del Contexto Actual y Esperado

Para obtener la información del contexto actual y esperado se ha elaborado el análisis PESTE, el cual define cada variable tanto interna como externa del mercado.

2.5.1. Análisis político-gubernamental.

Para poder desarrollas un análisis completo de la variable polito, se tiene que informar tanto del mercado interno como el mercado destino.

En los últimos años Perú ha mantenido una estabilidad política-económica que le ha permitido se expandan tratados comerciales para el desarrollo negociaciones internacionales.

Dentro de los factores políticos que pueden afectar al Plan de Negocios, es la coyuntura política que se pueda vivir en nuestro País o las malas decisiones que se puedan tomar con respecto a las relaciones con los países del MERCOSUR.

Actualmente, las exportaciones se están manteniendo con buenas relaciones, y cada año se está realizando mayor venta al exterior de las aceitunas.

Dentro de este contexto político, se posee oportunidades a tener en cuenta la cuales son: la reforma tributaria, las bajas tasas impositivas, el mayor consumo por parte de los consumidores y el lanzamiento de las aceitunas como producto potencial.

Finalmente, con el acuerdo de complementación económica N° 58 (ACE 58),el cual fue suscrito el 30 de noviembre de 2005 entre el Perú y los países del Mercosur (Argentina,

Brasil, Paraguay y Uruguay), constituyéndose en el principal mecanismo de integración comercial con esta región. En el marco del ACE 58, Brasil ha permitido el acceso inmediato (0% de arancel) a su mercado, al 96% de los productos exportados por el Perú.

Dicho acuerdo complementario nos favorece como empresa debido a que hasta la actualidad se mantienen las buenas relaciones con Brasil.

Para el caso de Brasil, quien es nuestro país destino de exportación, ellos mantienen una política poco estable, debido a que existen muchas casos de corrupción que afectan dicha estabilidad, pero para el presenta Plan de Negocios no afecta, debido a que la importación de aceitunas que realiza Brasil sigue en constante crecimiento.

Brasil apoya la llegada de los productos del exterior, siempre y cuando mantengan las condiciones que ellos establecen para el correcto ingreso del producto.

2.5.2. Análisis económico.

Todos los factores económicos tienen una importancia fundamental, pues determinan el crecimiento de todo un país afectando la capacidad de cualquier proyecto para que sea rentable.

Para el presente proyecto se evaluaran las variables económicas de Perú y Brasil que podrían afectar al proyecto que se está realizando.

La economía peruana, según el diario Gestión (2016), aumento en 3.90%, se precisó que el resultado positivo registrado en diciembre de 2016, se sustentó en la evolución favorable de la demanda externa, al incrementarse las exportaciones en 9.91%, tanto de productos tradicionales (11.35%) como no tradicionales (6.57%). De la mano del crecimiento de nuestra economía, se encuentra el crecimiento del sector manufactura en un 6.99% favorable para el sector no primario.

Para poder evaluar las exportaciones, ADEX (2014), ha identificado que las exportaciones para los diferentes sectores de negocios que mantiene el Perú han disminuido,

desde el año 2013 al 2014 en menor cantidad, pero respecto al año 2015 se observa una caída leve, pero todo es de acuerdo al sector al que el negocio pertenece.

Para el año 2015, las exportaciones no están atravesando un buen momento debido a que existen sectores y factores que afectan a que el crecimiento de la misma no se logre en su totalidad, además de ello, en los últimos años ya existe una mayor competitividad de empresas que ofrecen los mismos productos que los peruanos lo que ocasiona que los países que adquieren nuestros productos bajen su demanda. Por ejemplo a finales del año 2015 China disminuyo en 2.7% el porcentaje de adquisición de nuestros productos, y los países como Brasil, Chile, Bolivia y Colombia, en conjunto redujeron su demanda en 2,6%.

Actualmente, el titular del gremio exportador señaló que si bien Perú se encuentra buscando nuevos mercados para enviar sus productos, se debería aprovechar al máximo los Tratados de Libre Comercio (TLC), que permiten ingresar con aranceles preferenciales, como lo es Brasil que permite el ingreso de nuestros productos con arancela 0%.

En el caso de nuestro país destino, Brasil sorprende con un crecimiento de su economía en 7.5%, dicha cifra se basó en el crecimiento de consumo de alimentos y bebidas en dicho país, para finales del año 2015.

En la actualidad (2016), el consumo de alimentos y bebidas de las familias brasileras disminuyó en 4%, debido al desempleo originando una inflación en la canasta básica familiar de Brasil.

Se concluye que a pesar de los diferentes factores que afectan a la economía del Perú como a la de Brasil ambos países sigue realizando negociaciones de exportación e importación de los productos con mayor demanda, lo que origina una oportunidad para el presente proyecto. A finales del año (2016), las exportaciones de aceitunas en Perú están en crecimiento leve pero han logrado aumentar con referencia al año 2015.

2.5.3. Análisis legal.

El análisis legal que se presentara se basa en las legislaciones nacional e internacional que plantean tanto en Perú como el mercado destino.

Cada país al que se dirigen nuestras exportaciones cuenta con una serie de regulaciones y exigencias que deberán ser cumplidas y así evitar detenciones o rechazos de las exportaciones. Es importante conocer a tiempo estas exigencias, ya que en algunos casos puede tomar algún tiempo su implementación.

PROMPERÚ ha desarrollado una serie de guías de requisitos sanitarios y fitosanitarios para los principales países de destino, así como circulares informativas, un portal de búsqueda de los límites máximos permisibles de pesticidas por cultivo, entre otros.

Para cumplir con llevar un buen producto a Brasil, existen entidades reguladores en Perú, quienes son:

Tabla 19

Entidades reguladores de productos de exportación Perú

Organismo Nacional de Sanidad Pesquera (SANIPES)	Responsable de realizar acciones de inspección y vigilancia en todas las fases de las actividades pesqueras acuícolas, productos pesqueros, además de la habilitación sanitaria de establecimientos para actividades de pesca y acuicultura.
Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA)	Encargada de certificar el estado fitosanitario y zoosanitario de los predios o establecimientos dedicados a la producción agraria, incluyendo las empacadoras que destinen productos para la exportación de conformidad con los requerimientos de la Autoridad Nacional de Sanidad Agraria del país importador.
Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA)	Encargada de establecer los requisitos y procedimientos para el registro sanitario, habilitación de plantas y certificado sanitario de exportación de alimentos y bebidas destinados al consumo humano.

Como es de conocimiento todas las empresas, se exige que se implemente la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, debido a que somos los que elaboraremos la crema de aceituna y debemos mantener disciplinas dentro de la empresa que cumplan con lo indicado, allí se reconocen los principales derechos para prevenir accidentes y enfermedades ocupacionales: conocer los riesgos laborales y su prevención, a participar y a negarse a trabajar frente a riesgo inminente para la vida. Estos han sido reconocidos a nivel global en el objetivo del desarrollo sostenible: trabajo decente y crecimiento económico.

Estos avances fueron el producto de la presión y propuestas de los trabajadores y profesionales, de las normas supranacionales, incluyendo los TLC (cláusulas laborales), las exigencias de acreditación para las empresas grandes y exportadoras.

Para concluir hay que legitimar el derecho a la la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo como parte de la modernización del país, de la competitividad empresarial y de la inclusión social.

Según la guía de requisitos de exportación elaborada por PROMPERÚ, en Brasil, numerosos organismos y varios ministerios comparten jurisdicción para garantizar la seguridad del suministro de alimentos y la regulación de las importaciones de alimentos y productos agrícolas.

Sin embargo, el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Abastecimiento (MAPA) y el Ministerio de Salud (MS) a través de su Agencia Nacional de Vigilancia Sanitaria (ANVISA) son los principales reguladores de los alimentos.

A continuación, se mostrará la Tabla 19 la cual contiene el resumen de las principales funciones de las entidades reguladoras de los alimentos en Brasil.

Tabla 20

Entidades reguladores de productos de exportación Brasil

Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA)	La Agencia Nacional de Vigilancia Sanitaria (ANVISA) es el órgano responsable por la reglamentación, control y fiscalización de productos con impacto en la salud humana. Alimentos, medicamentos, productos médicos, reactivos para diagnóstico, cosméticos, derivados del tabaco, sangre y derivados, así como por servicios de salud; además, se responsabiliza por el monitoreo de precios de medicamentos, por la anuencia previa en el proceso de concesión de patentes de productos y procesos farmacéuticos y por el control de la propaganda de productos sujetos al régimen de vigilancia sanitaria.
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA)	Es el órgano responsable por la fiscalización y control del tránsito internacional de productos e insumos agropecuarios en los aeropuertos, puertos, puestos de frontera y aduanas especiales, con el objetivo de cohibir el ingreso de plagas y enfermedades que puedan representar amenaza para la sanidad de los vegetales y para el ganado nacional. Le compete al MAPA garantizar el ingreso de productos de origen animal y vegetal e insumos agropecuarios en conformidad con los patrones establecidos y a emitir la certificación fitosanitaria y sanitaria de los productos que son exportados.

Adicionalmente, Brasil nos exige que respetemos y sigamos las normar de etiquetado que ellos tienen planteadas, las entidades encargadas de definir dichos requisito son MAPA y ANVISA quienes verifican el etiquetado para todos los productos alimenticios que tienen la identidad del producto y Calidad (PAA) estándares definidos. Si el producto está permitido,

pero no bajo las especificaciones PAA, lo cual es el caso de algunos productos, el importador todavía tiene que seguir las reglas establecidas por la Agencia de Protección al Consumidor.

Brasil cuenta con el Instituto Brasilero de Defensa al Consumidor (IDEC), la cual funciona como INDECOPI, donde se respalda en su totalidad al consumidor y donde exigen mediante la Ley de Protección al Consumidor de Brasil que todos los alimentos y bebidas nacionales e importadas deben proporcionar al consumidor información correcta, precisa, clara y fácil de leer sobre el producto en portugués. De acuerdo con la ley, el importador brasileño se hace responsable en caso de riesgo para la salud del consumidor de un producto importado. La fecha de caducidad, es muy importante para los consumidores brasileños y nunca debe pasarse por alto.

2.5.4. Análisis cultural.

En el análisis cultural se conocerá la tendencia de consumo en el mercado brasileño, el consumo de la mayoría de la población brasilera está enfocado en la alimentación y la vivienda. El consumidor brasileño más es exigente y selectivo. Es sensible a la calidad, el precio de los productos y las promociones. Brasil tiene una economía dual, en la cual las clases superiores se distinguen por un modo de consumo cercano al de Estados Unidos y Europa, mientras que los consumidores de bajos ingresos deben ser prudentes con los precios y consumen casi exclusivamente en el mercado informal. El crecimiento del consumo por ello puede variar considerablemente en Brasil según el producto y según la región.

Mientras que en el pasado, los consumidores de todos los niveles de ingreso eran fieles a las marcas, esto ya no pareciera ser el caso, debido a la desaceleración económica del país. Cada vez más brasileños abandonan las marcas de alta gama y en cambio buscan opciones más accesibles y ofertas promocionales, y realizan cada vez más sus compras en tiendas de descuento y al por mayor.

Finalmente, el análisis cultural está vinculado al crecimiento del consumo de productos elaborados con aceitunas. Para este caso es muy importante que nosotros como empresa participemos de ferias en Brasil, para que nuestros brokers puedan conocer nuestro producto y a su vez degustar del mismo.

2.5.5. Análisis tecnológico.

Es evidente que la tecnología en la actualidad mantiene un fuerte impacto en los medios de comunicación. Hoy en día es poco común encontrar alguna persona que no se encuentre conectada con la tecnología o no tenga un celular en mano, como indica el Centro Nacional de Planeamiento estratégico (2015), el 85.2% de los peruanos prefieren tener un celular que un teléfono fijo en casa, con ello podemos percibir que la publicidad en redes sociales es muy importante para toda empresa que desea mantenerse hoy en día en el mercado.

Para el proyecto, la tecnología se relaciona en la manera como se dará a conocer el producto, una vez que se tenga la crema en frascos de vidrio debemos mantener a los consumidores conectados con nosotros, de cierta manera que se sientan que estamos pendientes de sus necesidades y requerimientos. Todo ello se puede realizar mediante nuestra página web, en redes sociales, creando una imagen de la marca y posicionamiento en el mercado.

La nueva era tecnológica posee amenazas, porque todo consumidor puede tener diferentes opiniones acerca de nuestro producto (positivas y negativas), actualmente, todas las personas nos dejamos llevar por los comentarios y opiniones que encontramos en internet.

Para el caso de Brasil, según la investigación de mercado realizada, visualizan mucho la televisión y es dicho medio de comunicación que les ayuda a elegir que producto adquirir. A su vez también consultan Internet para informarse de los productos. Como ya se ha

mencionado, la población de Brasil consumo muchos productos naturales y que contengan beneficios saludables.

2.5.6. Análisis ecológico.

En el Perú, como lo establece el Compendio de la Legislación Ambiental Peruana elaborado por Ministerio del Ambiente, la Dirección General de Salud Ambiental –DIGESA, se encarga de fiscalizar el cumplimiento inmediato o gradual de las disposiciones de ley y sus normas reglamentarias, a todas las empresas que generan productos de consumo, como es el caso de restaurantes y empresas que exportan productos alimenticios.

En el sector industrial-manufactura, existen muchos establecimientos que tienen procesos establecidos para el procesamiento y eliminación de desperdicios, en la elaboración de los productos alimenticios. Para este proyecto, se puede apoyar con buenas prácticas al medio ambiente, utilizando bolsas de biodegradable para la basura, de cierta manera cumplimos con las buenas prácticas indicadas por DIGESA.

A su vez, apoyamos la responsabilidad social la cual se utilizará como herramienta del Plan de Negocios para ganar buena reputación, fortalecer la marca y minimizar los riesgos de la mala publicidad.

En el caso de Brasil, atribuye una gran importancia a los temas ambientales y ha participado activamente en los debates internacionales relacionados con el cambio climático; la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad; la gestión sostenible de los bosques.

Brasil busca asegurar que los compromisos internacionales establecidos en el área ambiental reflejen las necesidades y los desafíos específicos de los países en desarrollo, y refuercen los compromisos de los países desarrollados en términos de Asistencia Oficial al Desarrollo y transferencia de tecnología.

2.6. Oportunidades y amenazas.

Para definir las oportunidades y amenazas que se relacionan con el proyecto, se han tomado los factores del análisis del entorno (PESTE), con ello se ha tomado tanto las oportunidades como amenazas que podemos considerar para poder competir con las demás empresas. Es por ello que mediante la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) se podrá visualizar de una manera más puntual que estrategias debemos seguir para afrontar a nuestros competidores. Se le asignó una ponderación a cada factor. El rango es entre 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 100%. También se calificó en una escala del 1 al 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito, con el objeto de indicar si las estrategias están correspondiendo a lo que el proyecto verdaderamente necesita.

Tabla 21

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores externos clave	Puntuación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
Crecimiento de la demanda de aceitunas.	0.15	4	0.60
Fácil acceso al mercado Brasilero (0% arancel).	0.12	4	0.48
Mayor consumo de productos saludables.	0.11	4	0.44
Crecimiento de la economía (Perú y Brasil).	0.1	3	0.30
Mayor comunicación con los consumidores por redes sociales.	0.11	3	0.33
Amenazas			
Gran cantidad de reglamento y normas de sanidad, verificadas por entidades.	0.09	3	0.27
Mayores competidores.	0.07	3	0.21
Cambios en la política Brasilera por temas, incertidumbre.	0.08	2	0.16

Disminución en consumo de alimentos en el año 2016, por falta de empleo.	0.06	2	0.12
Ley de Salud y Seguridad en el Trabajo	0.06	3	0.18
Ley de Protección al Consumidor	0.05	3	0.15
Total	1		3.24

El total ponderado es 3.24 el cual indica que el proyecto de producción, comercialización y exportación de crema de aceitunas en frasco para el mercado Brasilero-Sao Paulo se encuentra por encima de la ponderación en su esfuerzo por seguir estrategias que incrementen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

El peso ponderado total de las oportunidades es de 2.15 y de las amenazas es 1.09, lo cual establece que el entorno es favorable para el negocio.

Los pesos se determinaron de acuerdo a la importancia que tiene cada factor para el proyecto, mientras que la calificación otorgada se basó en la investigación realizada del entorno del proyecto. Por ello, se consideraron como principales oportunidades el crecimiento en la tendencia por el consumo de aceitunas y la demanda por parte de los distribuidores de las mismas.

Capítulo III: Estudio de Mercado

En este capítulo se realizó la investigación del mercado objetivo, a través de un estudio cualitativo.

Según Malhotra (2008), la investigación de mercados es la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar, definir las oportunidades y los problemas del marketing; para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; con el fin de monitorear el desempeño y mejorar su comprensión como un proceso.

Para desarrollar el estudio de mercado se utilizaron fuentes primarias y secundarias. Para el caso de las fuentes primarias se realizaron entrevistas de profundidad a personas con experiencia y conocimientos especializados.

Se ha considerado como información secundaria datos que fueron recopilados con propósitos diferentes a la presente investigación, como estadísticas elaboradas sobre producción y exportación de a Aceitunas en el Perú, el consumo en Brasil, reportes de ADEX, estudios de investigación del mercado y la oferta; sin embargo, esta información ha sido utilizada para conocer el mercado.

Se identificaron los hábitos de consumo, tipo de cremas que consume el consumidor brasilero y la aceptación ante una crema de aceituna negra, a fin de determinar el grado de rentabilidad que tendrá el proyecto, como se muestra en la Tabla 22.

Tabla 22

Ficha Técnica de Investigación de Mercado

Puntos clave	Descripción
Propósito de la investigación	Determinar la aceptación o rechazo para la exportación de crema de aceituna a Sao Paulo - Brasil
	Determinar el perfil del público objetivo en términos de consumo y compra de jugos.
	Determinar el comportamiento del consumo de cremas en el NSE A y B
	Analizar la demanda potencial del proyecto.
Objetivo general	Analizar la aceptación o rechazo para la exportación de crema de aceituna a Sao Paulo - Brasil
Objetivos específicos	Conocer el perfil del público objetivo.
	Conocer los hábitos de consumo de cremas en general.
	Conocer los hábitos de consumo de aceituna y crema de aceituna.
Evaluar a la competencia.	Evaluar el nivel de percepción de una crema de aceituna
	Evaluar el nivel de valoración de la crema de aceituna
	Evaluación de los medios de comunicación
	Conocer el precio limite a pagar.
	Identificar la intensión de recomendación.
Perfil del público objetivo	Edad – Sexo - Nivel Socio Económico (NSE) - Composición Familiar.
	Razón del consumo de cremas.
	Ventajas de consumir aceitunas.
Hábitos de consumo	Frecuencia de consumo de aceituna.
	Cantidad de aceituna que consume el mercado brasilero.
	Alternativa de productos sustitutos
	Conocer los complementos con los que acompañan a la crema de aceituna.
Competencia	Evaluar productos argentinos y españoles.
	Productos sustitutos
Nivel de valoración de la marca	Evaluación del Nombre - Logo
	Ventajas y desventajas del proyecto
	Conocer la posible de compra
Comunicación	Promociones esperadas - medio real vs. medio ideal
Precio	Disposición de pago - precio real vs precio ideal

3.1. Descripción del Servicio o Producto

3.1.1. Información general del plan de negocio.

1. definición de producto.

"BomGosto" es una crema de aceituna elaborada con la receta casera que incluye aceite, limón, sal, huevo y aceituna botija, mezclado con preservantes para su industrialización. La crema de aceituna tiene una única presentación en envase de 350 gr. de vidrio con tapa rosca de metal color blanco.

El envase tiene dos etiquetas, una en la parte frontal y otra en la parte trasera, en donde irán el nombre del producto, su valor nutricional, registro sanitario, peso, dirección de la empresa y fecha de vencimiento.

2. usos y beneficios.

La crema de aceituna de mesa es el ingrediente perfecto para cuidar el organismo por dentro y por fuera, enriquecen multitud de platos y acompañan en numerosos momentos del día. Además, este alimento contiene propiedades nutricionales muy interesantes para el organismo.

El valor nutricional de la aceituna radica en su aporte de grasa, en este caso principalmente ácido oleico (omega 9) que ayuda a reducir los niveles de colesterol de la sangre y es una excelente fuente de energía, cada gramo de grasa aporta 9 calorías a nuestro organismo. Ayuda a disminuir la presión arterial, tiene propiedades diuréticas, efectivo en el tratamiento de diabetes e inflamaciones del hígado o cálculos biliares, mejora el funcionamiento del estómago y páncreas, reduce la acidez gástrica, estimula el crecimiento y favorece la absorción del calcio y la mineralización. Por otro lado, contiene vitamina E actuando como un poderoso antioxidante. Las aceitunas contienen cantidades importantes de fibra como celulosa, hemicelulosa, lignina y proteínas.

3.2. Selección del Segmento de Mercado

Con el fin de realizar la investigación, se ha tomado como objetivo investigar el nivel de aceptación de la aceituna en crema por parte del mercado brasilero, específicamente, Sao Paulo.

Los criterios de segmentación que se tomaran en cuenta para realizar la investigación de mercado son los siguientes:

3.2.1. Segmentación geográfica.

En base a los datos proporcionados por el Censo Demográfico realizado por el IBGE (Instituto Brasilero de Geografía y Estadística) se ha tomado en cuenta solo la población urbana del estado de Sao Paulo, comprendida entre los 20 y 54 años perteneciente a los 645 municipios que lo conforman.

Tabla 23

Población Urbana de Sao Paulo (20 – 54 años)

Edad	Población residente
20 – 24 años	3’ 497, 621
25 – 29 años	3’ 649, 372
30 – 39 años	6’ 478, 175
40 – 54 años	16’ 847, 578
TOTAL	30’ 472, 746

Nota: Último censo demográfico 2010 IBGE

3.2.2. Segmentación demográfica.

Para la segmentación demográfica se seleccionó a los hombres y mujeres del grupo no pobre (93%) de Sao Paulo, comprendidos entre los 20 y 54 años.

Tabla 24

Características Demográficas del NSE No Pobre

Características	Sector NO Pobre
Educación	- Estudios superiores particulares - Han realizado estudios de postgrados en universidades particulares.
Trabajo	- Realizan como trabajo principal actividades financieras, científicas, administrativas y en órganos internacionales
Ingresos	- Supera los 8000 reales mensuales.
Vivienda	- Casi todos cuentan con vivienda propia. - Cuentan con todos los bienes duraderos. - Cuentan con pisos de cerámica y paredes exteriores con buen acabado.

Nota: Último Censo Demográfico 2010 IBGE .

Tabla 25

Cifras en % población urbana, NSE alto y media alta y edad

Resumen	%
* Población de zona urbana	84.36%
* Población NSE Alta y Media alta	24.00%
* Población de 20 a 54 años	51.88%

Nota: IBGE 2010. Elaborado por Export ACEPER S.R.L.

3.2.3. Socioeconómico.

Brasil es la mayor economía de América Latina, es la novena economía del mundo y una de las más industrializadas entre los países en vías de desarrollo, del total 40 millones son consumidores con poder adquisitivo. Cuenta con una economía estable y en crecimiento.

En la región Sureste se concentra el mayor poder adquisitivo y se encuentra un consumidor muy compulsivo y al que le gusta gastar.

3.2.4. Cultural.

Los consumidores y empresarios brasileños tienen gustos, costumbres y prácticas cercanas a las peruanas. También priorizan el consumo de productos que le den un beneficio adicional a salud.

3.2.5. Grupo objetivo primario

El mercado objetivo primario se define como el grupo específico de clientes que tienen más probabilidades de compra y que son más atractivos para el negocio, pues generan la mayor parte de las ventas de una empresa.

El mercado objetivo primario de la crema de aceituna son Hombres y mujeres de 20 a 54 años que pertenezcan al nivel socioeconómico alto y medio-alto, ubicados en la zona urbana y dentro del ámbito geográfico de la región metropolitana de Sao Paulo. (ver Tabla 26).

Tabla 26

Perfil del Consumidor Primario

Variables demográficas	Niveles, intervalos o clases
Edad	20 a 54 años
Sexo	Masculino y Femenino
NSE	Alto y medio alto
Estado Civil	Solteros, casados, viudos o separados
Zona	Distrito de Sao Paulo
Característica	Que consuman crema de aceitunas.

3.2.6. Grupo objetivo secundario

El mercado objetivo secundario es el conjunto de clientes que, a pesar de utilizar el producto, no deciden la compra.

Para este Plan de Negocios, los clientes secundarios son los consumidores de aceituna que no compran la crema en específico, pero consumen aceituna, ellos pueden llegar a ser futuros consumidores primarios.

El mercado objetivo secundario de la crema de aceituna está compuesto por hombres y mujeres de 20 a 54 años, que residan en Sao Paulo, que sean de NSE alto y medio alto y consuman aceituna entera. Al igual que el grupo objetivo primario, este público busca satisfacer la necesidad de consumo de aceituna, pero entera (ver Tabla 27).

Tabla 27

Perfil del Consumidor Primario

Variables demográficas	Niveles, intervalos o clases
Edad	20 a 54 años
Sexo	Masculino y Femenino
NSE	Alto y medio alto
Estado Civil	Solteros, casados, viudos o separados
Zona	Distrito de Sao Paulo
Característica	Que consuman aceitunas enteras.

3.3. Investigación Cualitativa

El estudio cualitativo del proyecto está basado en Entrevistas en profundidad, que según Naresh K. Malhotra, la investigación cualitativa es una metodología de investigación exploratoria sin estructura, basada en muestras pequeñas que proporcionan conocimientos y comprensión de entorno del problema. Este tipo de estudio aplica para temas relacionados para entrevistas con gente profesional (Investigación de mercados Industriales).

Asimismo, es bueno mencionar que estas entrevistas pueden descubrir una mayor profundidad de conocimientos ya que atribuyen las respuestas directamente al entrevistado y no existe presión social para la respuesta. Finalmente, por la duración de la entrevista en profundidad que puede durar de 30 minutos a más de una hora, se debe a que se ha culminado en cuando se haya recopilado la información para la cual fue organizada.

Al realizar las encuestas, se busca medir el grado de aceptación del producto a ofrecer así mismo ver innovación de nuevos productos a ofrecer y aprender de los gustos del mercado objetivo.

Al contactar con un especialista en Exportación, brindaría información sobre el proceso de comercialización que realizan, así como el compartir el conocimiento del mercado objetivo en el mercado internacional; asimismo, conocer el proceso para el contacto con los grandes distribuidores y mayoristas para posicionar el producto.

3.3.1. Proceso de muestreo de la investigación cualitativa.

Para el estudio cualitativo en primer lugar, se realizó la técnica del Focus Group, que permitió conocer los hábitos de consumo, frecuencia y perspectiva que tienen los consumidores sobre una crema de aceituna, donde el cliente pueda percibir el sabor natural de la aceituna para untar. La muestra para los Focus Group fue seleccionada en base a la segmentación inicial. (Ver Anexo 06)

Para atraer a los participantes se usó la técnica de bola de nieve que consiste en llamar a personas conocidas que cumplan con las características necesarias y éstas a su vez llaman a sus amigos.

En segundo lugar, se usó la técnica de entrevistas estructuradas a expertos en exportación de ADEX y de la competencia local, con la finalidad de conocer al mercado brasilero y la aceptación que tendría el producto.

3.3.2. Diseño de instrumento de la investigación cualitativa.

1. focus group.

Para los Focus Group se siguieron las siguientes fases: presentación, calentamiento y el estudio de profundidad. Se planteó conocer los siguientes objetivos:

- Conocer los gustos y preferencias de los consumidores de aceituna.
- Identificar las cremas sustitutas.
- Determinar la frecuencia de consumo.
- Identificar el nivel de aceptación de la idea de negocio.

Se realizó un Focus Group, con la participación de hombres y mujeres brasileros que están de visita o turismo en Perú. Los integrantes del grupo asumieron el rol de moderador.

2. entrevistas a profundidad.

Las entrevistas a profundidad se realizaron a un experto en exportación de ADEX y a la competencia local de venta de crema de aceitunas, las cuales permitieron conocer ciertos procesos, funcionamiento y características del consumidor y mercado. Los objetivos de las entrevistas a profundidad:

- Conocer los hábitos de consumo de cremas.
- Percepción acerca de la aceituna botija a nivel regional.
- Obtener opiniones acerca de la crema de aceituna.
- Identificar el grado de aceptación de la crema de aceituna botija.
- Conocer el posicionamiento de la competencia.

3.3.3 Análisis del proceso de datos de la investigación cualitativa

Los resultados del estudio cualitativo se muestran de acuerdo con los objetivos detallados anteriormente para este instrumento.

1. resumen del Focus Group realizado al grupo objetivo primario.

- conocer los gustos y preferencias de los consumidores de aceituna.

- La gran mayoría de participantes indicaron la preferencia al consumo de aceituna negra entera principalmente.
- Entre las razones para consumir aceituna: por ser saludable, bueno para la dieta, nutritivos, digestivos, y son combinable con diferentes tipos de comidas.

- ***identificar las cremas sustitutas.***
    - La mayoría de los participantes manifestaron que las cremas más consumidas son: Kétchup, mayonesa y mostaza.
- ***determinar la frecuencia de consumo.***
    - La frecuencia de consumo es semanal y de preferencia en la cena.
- ***identificar el nivel de aceptación de la idea de negocio.***
    - La mayoría de participantes indicaron que el proyecto les parece innovador, interesante, saludable e incentiva el consumo de productos nacionales de una manera no tradicional (procesado).
    - Como ventaja se menciona que también tener acogida en otras regiones de Brasil.
    - Como desventaja mencionaron que existen productos similares provenientes de Argentina y España.
    - Todos consumirían la crema de aceituna.

2. resumen de entrevistas a profundidad a brasileros.

La información obtenida en las entrevistas a profundidad se procesó como puede verse en el Anexo 04.

Entre los hábitos de consumo, los entrevistados señalaron que en Brasil se suele acompañar las comidas con cremas como mostaza, mayonesa, crema de leche, y salsa de tomate y las compras preparadas.

La frecuencia del consumo de cremas es semanal, por las mañanas en el desayuno y por las noches en la cena.

A su vez, los entrevistados señalaron que, en su país, los brasileños consumen mucho la aceituna en sus distintas variedades ya que el sabor es agradable.

Resaltaron que no han probado crema de aceituna ya que en Brasil no existe esa presentación, pero les interesa bastante poder probarla.

El grado de aceptación es alto debido que las tres personas entrevistadas señalaron estar dispuesto a probar y comprar crema de aceituna.

Por último, señalaron no conocer ninguna empresa peruana que venda productos de crema de aceituna. Les gustaría encontrar este producto en supermercados y tiendas convencionales y estarían dispuestos a pagar de 20 a 25 reales.

Respuesta por entrevistado **(Ver Anexo N°02)**

3. resumen de entrevistas a profundidad a expertos y representantes empresas locales.

A continuación, se presenta el perfil de ambas entrevistas.

Tabla 28

Perfil de Entrevistas a Profundidad I

Nombre	Empresa	Cargo	Nacionalidad
Giannina Denegri Baiocchi	ADEX	Gerente comercial de Agroexportaciones	Peruana
Bruna Camelo	Atlantic Foods	Sales Fruit Manager	Brasilera

- entrevista 1.

Se decidió contar con la participación de un representante de la Asociación de Exportadores del Perú – ADEX, con la finalidad de obtener la información acerca de los objetivos planteados: (**Ver Anexo N°03)**

La entrevista a profundidad fue realizada en la asociación de Exportadores del Perú – ADEX.

- objetivos.

- Identificar el potencial de los Productos No Tradicionales Peruanos.

- Imagen de Brasil como importador de productos no tradicionales peruanos.
- Conocer las ventajas en el ámbito de exportación PERÚ – BRASIL.
- Conocer la imagen de la aceituna como insumo exportable.

- entrevista 2.

Se decidió contar con la participación de un representante de una de las empresas interesadas en comprar nuestros productos, con la finalidad de obtener la información acerca de los objetivos planteados: (**Ver Anexo N°05)**

La entrevista a profundidad fue realizada vía Skype y se llenó una plantilla en físico.

objetivos.

- Identificar el potencial de los Productos No Tradicionales Peruanos.
- Imagen de Brasil como importador de productos no tradicionales peruanos.
- Conocer las ventajas en el ámbito de exportación PERÚ – BRASIL.
- Conocer la imagen de la aceituna como insumo exportable.

- resultado de la entrevista.

La siguiente información fue proporcionada por el Sra. Giannina Denegri Baiocchi, Gerente Comercial de Agroexportaciones de la Asociación de Exportadores del Perú, Bruna Camelo Sales Manager de la empresa Atlantica Foods Brasil, Eduardo Baumann Gerente General de Prensa (El Olivar) y Marco Santillana Jefe de Exportaciones de Agroindustria Nobex.

Tabla 29

Resumen de Entrevista a Profundidad II

Empresas	El Olivar	Nobex
Nombre	Eduardo Baumann	Marco Santillana
Cargo	Gerente General	Jefe de Exportaciones
¿Qué es lo que más valora el cliente?	Precio y Calidad	Calidad (vista) y sabor
¿Exportas Aceituna?¿A qué Países?	Si, a Chile como Materia prima y a USA como producto terminado.	Si, a Chile y argentina como Materia Prima. Como producto terminado a Emiratos, Alemania, USA, etc.
Tienes el producto Aceituna en Pasta o crema	Si en ambas presentaciones, siendo los tapenades los que más se venden.	Solo en tapenades en distintas mezclas.
¿Cuál es tu producto de mayor venta en el mercado local?	Aceituna a Granel.	Aceituna a granel.
¿Cuál es tu producto de mayor acogida en exportación?	Aceituna verde rellena.	Aceituna deshuesada entera y todos los rellenos.
¿De qué parte del Perú proviene la materia prima?	Principalmente del valle de Acarí en Arequipa.	De Tacna, Moquegua y Arequipa.
¿Qué Opinas del mercado brasilero?	Es un mercado muy grande, estoy en negociaciones para vender aceituna entera.	Actualmente vendemos en Brasil a un gran supermercado una gama de productos.
¿Qué nos puedes decir sobre la Crema de Aceituna?	Es un producto que mantenemos hace 5 años, tiene rotación y es para un público específico.	Es un producto que tenemos en desarrollo actualmente, consideramos que es un potencial producto para exportar.
Si te dan a escoger ¿Prefieres aceituna verde o botija?	Verde relleno con rocoto	Botija entera con pepa

Entre las funciones de Adex, se puede concluir que dan soporte a las empresas exportadoras como EXPORT ACEPER S.R.L., para consolidar el desarrollo de estas. El trabajo de nuestro contacto es dar soporte estadístico y cualitativo a la gerencia de Agro y Pymes. Las ferias son de mucho provecho para las empresas exportadoras, pero tiene que contar una experiencia previa. (Plan de negocios, identificación de competencia y conocimiento del producto.

Lo recomendable en Perú es la diversificación de sus productos a nivel mundial (Mercado no tradicional) Según las estadísticas, el sector químico, sector siderúrgico, minería no metálica y, en cuarto lugar, el Agro son los sectores más demandados. En Sudamérica las tres primeras están muy bien consolidadas a diferencia del Agro,

Los productos no tradicionales tienen valor agregado, pero no son muy exportados. (Perú exporta materia prima y pocos productos finales)

Brasil debería de ser uno de los principales mercados prioritarios por su cercanía (carretera Interoceánica), y economía consolidada, otra ventaja es que tanto Perú y Brasil coinciden en varias costumbres. (No hay barreras para arancelarias)

Brasil protege bastante el ingreso de productos que compiten con lo que ellos producen. Algunas ventajas que Perú tiene es el tema de la estacionalidad, calidad de producto y diversidad de producto, estos representan ventajas competitivas

Para Perú, las exportaciones de aceitunas hacia Brasil ya están consolidadas, pero tiene potencial para seguir creciendo, ya que el mercado de aceitunas se ha proliferado. Las exportadoras peruanas de aceituna deberían guiarse principalmente por un tema de precios, por un tema de aceptación, pero se debe hacer un testeo del producto dirigido hacia los consumidores. Ver el tema de la duración del producto, la proyección de ventas.

La cadena de comercialización y distribución a Brasil va a ir mejorando con el tiempo.

Capítulo IV: Proyección del Mercado Objetivo

En el presente capitulo se determinó la proyección de la demanda que tendría la crema de aceitunas, así como el pronóstico de ventas para los próximos cinco años que dure el plan de Negocios.

4.1. El ámbito de la proyección

La proyección de la demanda del presente plan de negocios está relacionada a información secundaria, al tratarse de un proyecto de exportación se efectuará el análisis del consumo aparente de la partida arancelaria 200570 *"Aceitunas Preparadas y conservadas sin vinagre ni ácido acético, sin congelar"* y posteriormente se determinaría la proporción que se asignará al producto a exporta (Crema de aceitunas).

Para este análisis, se ha utilizado información histórica de los últimos doce años a efectos de proyectar la población objetivo por un periodo de cinco años. En base a estos datos se calculó una ratio promedio para la estimación del crecimiento anual de las ventas a fin de establecer un indicador conservador de la variación anual de ingresos.

4.2. Selección del método de proyección:

Según SAPAG, NASSIR (2012) en su libro de preparación y evaluación de proyectos, explica que para el caso de exportaciones se efectúa la proyección de la demanda a través de una ecuación lineal, tal como se muestra en las siguientes tablas:

Tabla 30

Población Historia de Brasil y Método de Proyección mediante Ecuación Lineal

Año	Población (Y)	X	YX	X^2
2003	180,619,000	-6	-1,083,714,000	36
2004	182,911,000	-5	-914,555,000	25
2005	185,151,000	-4	-740,604,000	16
2006	187,335,000	-3	-562,005,000	9
2007	189,463,000	-2	-378,926,000	4
2008	191,532,000	-1	-191,532,000	1
2009	193,544,000	0	0	0
2010	195,498,000	1	195,498,000	1
2011	197,397,000	2	394,794,000	4
2012	199,242,000	3	597,726,000	9
2013	201,033,000	4	804,132,000	16
2014	202,769,000	5	1,013,845,000	25
2015	204,470,000	6	1,226,820,000	36
Sumas:	2,510,964,000	0	361,479,000	182

Nota: Tomado de ONU – Información Poblacional, Recuperado de: https://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/brasil

Según SAPAG, NASSIR (2012) la ecuación lineal para la proyección de la población es la siguiente:

$Y = a + b\ (X)$

Donde:

Y: es la población proyectada

a: es el promedio de la población histórica tomada.

b: es la división de los factores XY / X^2

X: Factor anual

Con la información mostrada en la Tabla 30, se procede a determinar la ecuación de proyección de la población, cuyos resultados se muestran a continuación:

a =	193,151,076.92
b =	1,986,148.35

Ecuación Lineal:

Y = 193151076.92 + 1986148.35 (X)

Una vez determinada la fórmula de la ecuación lineal, se procede a proyectar la población de Brasil para los próximos seis años:

Tabla 31

Proyección de la población de Brasil para los años 2016 – 2021

Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021
X	7	8	9	10	11	12
Población	207,054,115	209,040,264	211,026,412	213,012,560	214,998,709	216,984,857

4.2.1. Mercado potencial.

Para la obtención del mercado potencial, se determinó inicialmente una tasa de mercado potencial, la cual se compuso de 3 factores: (i) % de zona urbana en Brasil, (ii) % Población de Nivel Socio Económica (NSE) alta y media alta y (iii) % de población de 20 a 54 años. Según lo información obtenida en el Instituto Brasilero de Geografía y Estadística (IGBE) los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 32

Calculo de la demanda potencial (% zona urbana, % NSE, % Edad)

Población que de zona urbana	84.36%
Población NSE Alta y Media alta	24.00%
Población de 20 a 54 años	51.88%
Tasa mercado potencial	10.50%

Nota: Adaptado de Instituto Brasilero de Geografía y Estadística – IGBE , recuperado https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/sociais/populacao/9662-censo-demografico-2010.html

Una vez obtenida la tasa del mercado potencial, se procede a multiplicar por la población proyectada a efectos de determinar el mercado potencial en habitantes, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 33

Mercado Potencial en habitantes

Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Mercado potencial	21,748,617	21,957,239	22,165,860	22,374,482	22,583,104	22,791,726

4.2.2. Mercado disponible.

Para la estimación del Mercado Disponible, según lo señalado por SAPAG, NASSIR, primero se determinó el consumo aparente en toneladas de la partida arancelaria 200570 de los últimos cinco años (periodos 2011 al 2015) a efectos de determinar el consumo per cápita Kg/Habitante según se muestra en la Tabla 34.

Tabla 34

Determinación del Consumo Aparente / Consumo Per Cápita de la partida arancelaria 200570

Rubro/ Año	2011	2012	2013	2014	2015
Produc. Brasilera en TM	76	50	80	65	90
Importaciones en TM	121,942	119,002	124,322	133,092	96,926
Exportaciones en TM	611	579	674	679	620
Consumo aparente en TM	121,407	118,473	123,728	132,478	96,396
Consumo aparente en Kg	121,407,000	118,473,000	123,728,000	132,478,000	96,396,000
Habitantes	197,397,000	199,242,000	201,033,000	202,769,000	204,470,000
Consumo Per Cápita Kg/Hab	0.6150	0.5946	0.6155	0.6533	0.5964

Nota: Adaptado de Trade Map - Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, y producción. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|076||||200570|||6|1|1|1|2|1|2|1|1

Una vez definido el consumo per cápita de los últimos cinco años de la partida arancelaria 2005.70, se procedió a determinar el consumo per cápita promedio el cual fue de 0.61 Kg/Hab.

Para la determinar el mercado disponible del plan de negocios, se establecieron dos ratios que se aplicaron al mercado potencial a efectos de determinar la población interesada en el producto. Los ratios que se aplicaron son los siguientes:

- Consumo aparente promedio / Importaciones promedio
- Castigo por utilización no alimenticia de las aceitunas importadas (según una publicación del diario Gestión, entre el 10% y el 15% de las aceitunas importadas se utilizan para la elaboración de productos de belleza, reexportación y otros usos que se le da a las aceitunas).
- Los ratios mencionados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 35

Calculo de tasa de mercado disponible

Consumo aparente promedio / Importaciones promedio	99.53%
Castigo por uso no alimenticio	15.00%
Tasa Mercado Disponible	84.60%

Una vez obtenida la tasa del mercado potencial, se procede a multiplicar por el mercado potencial a efectos de determinar el mercado disponible en habitantes:

Tabla 36

Mercado Disponible en habitantes

Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Mercado Disponible	18,399,309	18,575,803	18,752,297	18,928,791	19,105,284	19,281,778

4.2.3. Mercado Efectivo

Para hallar el mercado Efectivo se halla el ratio Importaciones promedio (últimos cinco años) provenientes de Perú contra las importaciones totales promedio de Brasil (últimos cinco años), tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 37

Exportaciones de crema de aceituna de América del Sur hacia Brasil (en TM) - Partida Arancelaria 200570: Aceitunas Preparas y conservadas sin vinagre ni ácido acético, sin congelar

Promedio exportaciones Perú a Brasil	19,086
Promedio importaciones Brasil	119,057
Promedio exportaciones Perú / Promedio Importaciones Brasil	16.03%

Nota: Adaptado de Trade Map - Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, y producción.

Además, se aplicó el factor habitante de Sao Paulo / habitantes de Brasil, el cual se aprecia en la Tabla 38 para enfocarse en el mercado efectivo. Es de indicar que este ratio se aplicara a un mercado ya segmentado por zona urbana, NSE y Edad.

Tabla 38

Ratio de Población Sao Paulo / Población Brasil al 2016

Población de Brasil	206,101,000
Población de Sao Paulo	12,040,500
Porcentaje Equivalente (SP/BR)	5.84%

Nota: Adaptado de la ONU, recuperado de: https://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/brasil y http://poblacion.population.city/brasil/sao-paulo/

Con el producto de ambos ratios, se efectúa el cálculo de la tasa de mercado efectivo y se multiplica al mercado disponible, tal como se apreciar en las tablas 39 y 40.

Tabla 39

Calculo de tasa de mercado efectivo

Promedio exportaciones Perú / Promedio Importaciones Brasil	16.03%
Porcentaje Equivalente (SP/BR)	5.84%
Tasa mercado efectivo	0.94%

Tabla 40

Mercado Efectivo en habitantes

Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Mercado Efectivo	172,313	173,966	175,619	177,271	178,924	180,577

4.2.4. Mercado objetivo.

Para la estimación del mercado objetivo que la empresa desea satisfacer, se establecieron comunicaciones a través de llamadas telefónicas y correos electrónicos de empresas importadoras de aceitunas preparadas, presentándonos como empresa y ofreciendo nuestro producto con la finalidad de establecer una relación comercial con los distribuidores brasileros, teniendo como resultado la intensión de compra de 3 empresas, previa aprobación de nuestra ficha técnica y evaluación de calidad de nuestro producto.(Ver Anexo 08)

Las empresas que respondieron con intención de comprar a nuestras comunicaciones fueron las siguientes:

- ATLÁNTICA FOODS CIA LTDA: Considero una colocación de 28 Toneladas Semestrales, Solicitud anual de 56 Toneladas.

- IRMAOS RAIOLA E CIA LTDA, Considero una colocación de 20 Toneladas Semestrales, Solicitud anual de 40 Toneladas.

- SIR MARINO DISTRIBUIDORA COML LTDA: Considero una colocación de 39 a 40 Toneladas para el presente año.

Asimismo, teniendo una intensión de colocación del producto por un total 135 000 kilos, se multiplicó por el consumo per cápita promedio (últimos cinco años) que fue de 0.61 Kg/Habitante a efectos de obtener el mercado objetivo en habitantes para el año 2016, el resultado fue de 83 022 habitantes.

Con este dato, se identificó el ratio mercado Objetivo / mercado Efectivo en habitantes para el año 2016 a efectos de proyectarlo este ratio hasta el periodo de maduración del negocio 2021, el ratio fue de 48.18%. Para la proyección de este ratio se determinó la tasa de crecimiento de las importaciones de Brasil, tal como se muestra en la Tabla 41.

Tabla 41

Tasa de crecimiento de las importaciones de Brasil

Año	Importaciones en $	Crecimiento Anual
2012	119,002	
2013	124,322	4.47%
2014	133,092	7.05%
2015	96,926	-27.17%
2016	114,521	18.15%
	Promedio tasa de crecimiento	0.44%

Una vez obtenida, la tasa de crecimiento promedio de las importaciones, se proyecta la tasa del mercado objetivo para los años 2017 al 2021, tal como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 42

Proyección de Tasas de Mercado Objetivo

Año	Tasa de mercado objetivo
2017	48.39%
2018	48.60%
2019	48.82%
2020	49.03%
2021	49.25%

Con estas tasas, se multiplican por el mercado efectivo de cada año a efectos de obtener el mercado objetivo en habitantes con una proyección al 2021.

Tabla 43

Mercado Objetivo en Habitantes

Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Mercado Efectivo	172,313	173,966	175,619	177,271	178,924	180,577
Tasa Mercado Objetivo	48.18%	48.39%	48.60%	48.82%	49.03%	49.25%
Mercado Objetivo	83,022	84,186	85,358	86,539	87,729	88,928

4.3. Pronóstico de Ventas Proyectadas

Para proyectar la demanda en unidades, una vez obtenido el mercado Objetivo se proyectaron los consumos per cápita para los años 2016 al 2021 utilizando la tasa de crecimiento promedio de los últimos 05 años (0.44%), tal como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 44

Consumo Per Cápita proyectado 2016 al 2021

Año	Consumo Per Cápita
2016	0.60
2017	0.60
2018	0.60
2019	0.61
2020	0.61
2021	0.61

Con estos se procedió a multiplicar por el mercado objetivo en habitantes a efectos de obtener la proyección de demanda anual en Kg, según lo señalado en la siguiente tabla:

Tabla 45

Proyección de demanda anual de crema de aceitunas (2016 al 2021)

Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Mercado Objetivo en Habitantes	83,022	84,186	85,358	86,539	87,729	88,928
Consumo Per Cápita Kg/Hab	0.60	0.60	0.60	0.61	0.61	0.61
Demanda Anual en KG	49,735.20	50,653.33	51,583.75	52,526.60	53,482.04	54,450.21

Una vez determinada la demanda proyectada, se determinó el programa anual de ventas en unidades físicas, teniendo en consideración que el producto se venderá en una presentación de frasco de vidrio y con un contenido neto de 350 gr.

Tabla 46

Programa de Ventas Anual en unidades físicas

Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Demanda anual en Kg	49,735.20	50,653.33	51,583.75	52,526.60	53,482.04	54,450.21
Demanda anual en gr.	49,735,204	50,653,329	51,583,747	52,526,601	53,482,038	54,450,208
Demanda Anual de frascos de 350 gr.	**142,101**	**144,724**	**147,382**	**150,076**	**152,806**	**155,572**

Por otro lado, con respecto a la obtención de la materia principal que es la aceituna, se consultó con los productores de aceituna botija en el sur del país y se logró establecer pre acuerdos comerciales, previa formalización del requerimiento de aceitunas, con los siguientes productores con la finalidad de conocer la cantidad máxima de aceituna que nos podrían proveer anualmente.

Los productores consultados fueron los siguientes:

- Agroindustrias Olivos de la Yarata E.I.R.L.

Producto Aceitunas Negra Botija

Dirección Comercial: Mz. 38 Lt. 11 Asociación Coceaba, Tacna - Tacna

Web Site: www.hospicio60.com

Cantidad de Aceituna a Proveer al año: 15 Toneladas

- Agroindustrias Nobex S.A.

Producto: Aceitunas Negra Botija

Avenida Los Faisanes, 148, Chorrillos - Lima

Web Site: www.agronobex.com

Cantidad de Aceituna a Proveer al año: 32 Toneladas

- Corcusa

Producto: Aceituna Negra Botija

Dirección: Pasaje La Pampilla, 191 - Int. 301 - Chacarilla, Santiago de Surco Lima

Web Site: www.corbusac.com

Cantidad de Aceituna a Proveer al año: 11 Toneladas

- Aceitunas Monteolivo

Producto: Aceituna Negras Botija

Dirección Comercial: Calle Perú - Mz. G-3 Lt. 12, Túpac Amaru, Chorrillos - Lima

Cantidad de Aceituna a Proveer al año: 8 Toneladas

4.4. Aspectos Críticos que Impactan el Pronóstico de Ventas

Estableciendo lo que se considera podría vender la empresa, los principales aspectos críticos a tomar en cuenta y que podrían impactar el pronóstico de venta proyectado son los siguientes:

- Exceso en la Merma de Producción
- Problemas o demoras con los envíos en Aduanas
- Observaciones en los controles de Calidad (DIGESA)
- Insuficiencia de producción para abastecer nuestra demanda de aceitunas en el mercado local
- Que fenómenos naturales afecten la producción de materia prima y ello impacte o altere los pronósticos de producción establecidos, por ejemplo, el fenómeno del niño.
- Que el precio de nuestro producto sea considerado alto por los distribuidores
- Que el tipo de cambio baje en el mercado nacional y afecte nuestros precios.

Capítulo V: Estudio de Ingeniería

5.1. Estudio de Ingeniería

En este capítulo se tomó en cuenta los recursos y equipos necesarios para la implementación de la planta de procesamiento, el modelamiento, la selección de procesos productivos, la distribución de equipos y maquinarias. Así como las consideraciones legales y jurídicas con el fin de:

- Establecer los procesos de producción y definir las operaciones que se requerirán en la planta de producción.

- Establecer los estándares de producción, a fin de que estos sean eficientes y se logre satisfacer la demanda, así como la rentabilidad que se espera para el presente Plan de Negocios.

- Describir los recursos necesarios, como los equipos, muebles, local e insumos.

El tamaño máximo se encuentra conformado por la capacidad máxima de producción, obteniendo como resultado el número de unidades óptimas realizables, es decir el producto final. Se tomó en cuenta la producción máxima de la cocina industrial y las licuadoras industriales, las cuales rinden un máximo de 150 kilos por día.

Para obtener la capacidad máxima de producción al día se multiplico la capacidad máxima de producción por el máximo de veces al día. Por último, se sumó obteniendo así los kilos diarios y luego este número se multiplico por 22 días laborables y por 12 meses obteniendo la capacidad máxima anual. (Ver Tabla 47).

Tabla 47

Tamaño Máximo del Producción

Maquinaria Industrial	Capacidad Máxima de Producción	Máximo de veces al día que se pueden utilizar	Capacidad Máxima de Producción diaria
Cocina	75 kilos	4	300
Licuadora Industrial 1	25 kilos	10	250
Licuadora Industrial 2	25 kilos	10	250
		TOTAL	300 kilos diarios
		Capacidad Máxima Anual	79,200

5.1.1. Modelamiento y selección de procesos productivos.

Todo proceso de producción debe tener como principio fundamental la calidad, tanto desde el punto de vista del consumidor, para que cumpla o supere sus expectativas, como del productor, debido a que el servicio cumpla con los estándares y normas que conduzcan a un funcionamiento más efectivo y eficiente.

El proceso productivo que se tomó para el Plan de Negocios incluye los siguientes pasos (ver Figura 7).

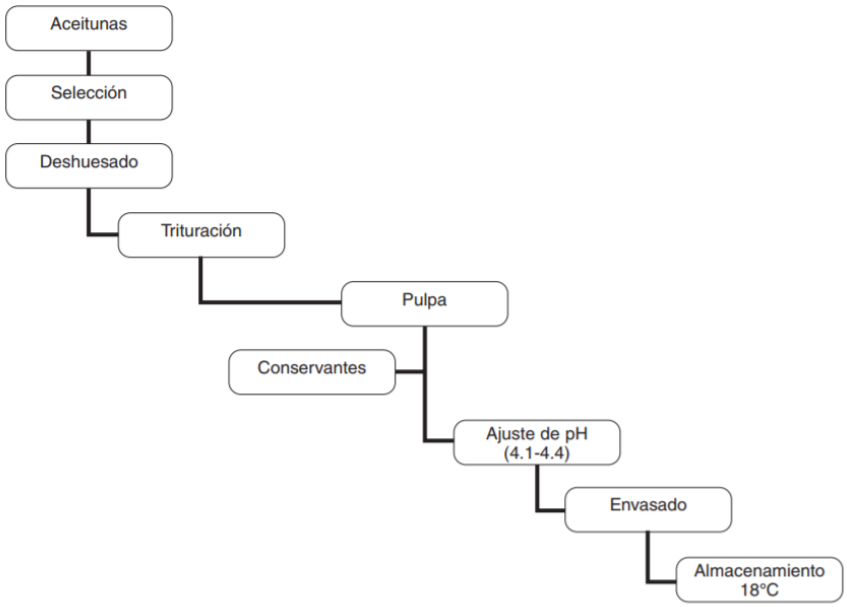


Figura 7. Diagrama de Flujo.

1. recepción y verificación de la materia prima.

Se recepcionarán las aceitunas provenientes del Centro de Acopio de Aceituna ubicado en el distrito La Victoria, del centro de Distribución de la empresa Nobex o de la parte Sur del País. El proceso de recepción y verificación de Materia prima al ingreso puede durar entre 1 a 2 horas dependiendo del número de bidones a descargar y apilar.

2. selección.

A continuación, se revisará el estado en la que se encuentran para descartar las que no cumplan con los requerimientos de aceitunas de primera calidad. Este proceso puede durar 1 hora cada 200 kg. De aceituna.

3. deshuesado o despepitado.

En esta etapa las aceitunas serán lavadas adecuadamente y se pasara a extraer las pepas a las aceitunas. Esta es la etapa crítica por el tiempo que demora el proceso, de acuerdo con el fabricante la maquina puede realizar 200 kg/h con 4 personas capacitadas.

4. triturado y procesamiento con los demás ingredientes (marmita).

Se procederá a mezclar las aceitunas ya despepitadas, con el resto de los ingredientes en una maquina especial de licuados, posteriormente se introduce la mezcla en la cocina industrial (marmita) a una temperatura de 75° para la cocción que exige control de calidad. El licuado o triturado tiene un tiempo de duración de 8 min. Por cada 25 kg por licuadora. Así mismo el pasteurizado tiene un tiempo de 45 min a 70ºC por cada de 100 kg de crema.

5. ajuste de Ph.

Se procede a regular el pH en caso sea necesario. El tiempo de duración es inmediato

6. envasado y etiqueta.

Una vez terminado el proceso de preparación de la crema se procede a envasar y etiquetar mediante una maquina industrial que contiene fajas.

7. embalaje.

Envasados los productos se procede a colocar en cajas de cartón donde entrarán 24 potes las cuales serán embaladas correctamente.

8. almacenamiento del producto terminado.

Este es el paso final, se proceden a almacenar los productos ya terminados en el almacén.

Todos los productos del negocio necesitan ciertos parámetros para preservar su vida útil. A continuación, en la Tabla 48 se detalla las condiciones de almacenaje a tomar en cuenta:

Tabla 48

Descripción de Almacenaje de Productos

Consideraciones	**Descripción de almacenaje**
Ubicación	Los almacenes deben estar ubicados en lugares donde se puede prevenir plagas, humos, polvo, malos olores, inundaciones y de cualquier otra fuente de contaminación.
Estructuras físicas	Asimismo, se cumplirán la siguiente condición. En caso de tener ventanas y otras aberturas, se evitará la acumulación de suciedad y estarán provistas de protección contra insectos u otros animales.
Ventilación	Deberá proveerse una ventilación suficiente para evitar el calor acumulación excesivo, la condensación del vapor, el polvo y para eliminar el aire contaminado.
	Almacén de alimentos secos se almacenan los productos de consumo frecuente donde puedan encontrarse con facilidad.
Almacenamiento	Se guardan los productos lejos del suelo y la pared
	En caso aplique anotar la fecha de recepción en el envase
	Registrar el control de la congeladora
	Guardar los productos en sus envases originales.
	Se almacenan los productos de consumo frecuente donde puedan encontrarse con facilidad.
	Se almacenarán los productos de mayor volumen y/o peso en la parte inferior
	En caso aplique anotar la fecha de recepción en el envase
Medidas Sanitarias	Verificar las fechas de vencimiento de manera frecuente, retirar los productos vencidos para darlos de baja y/o cambio de administrador.

5.1.2. Selección del equipamiento.

Para poder realizar el Plan de Negocios tanto de operaciones como de labores administrativas, es necesario invertir en equipos y muebles apropiados.

A continuación, se detalla el equipamiento necesario para realizar las operaciones dentro de la planta:

1. maquinaria.

La mayor inversión de la planta se encuentra en los equipos, puesto que se han considerado de alta calidad y resistencia.

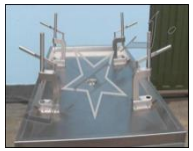
En la planta contamos con licuadoras industriales para que puedan rendir el uso constante para la preparación de la crema, selladora de frascos para evitar derrames, así como una marmita y cámara de refrigeración Todos los equipos han sido escogidos de acuerdo con su capacidad y según la demanda proyectada para el presente Plan de Negocios.

A continuación, las cotizaciones de algunos equipos que requeridos (ver Tabla 49).

Tabla 49

Equipos

Producto	Cantidad	Fuente	Marca	Modelo	Característica	Dimensión/Capacidad	Imagen
Licuadora Industrial	2	Etdisa	Skymsen	2 VC	Acero inoxidable C-304 de 1/16 de espesor. - Motor: monofásico de 11/2 HP. - Cuchillas en acero desmontables y cello resistente al ácido y caliente para trabajo continuo.	25 litros	
Balanza Industrial	1	Etdisa	Acura	LP300EP-2	Capacidad programable 300 kg Estructura de metal estrellado y Acero más amplio y resistencia con soporte de acero Precisión programable 50 gramos Alarma de sonido exceso de peso.	300 kg.	
Cocina industrial	1	Patcor	Patcor	03B	En acero inoxidable calidad de 304. Con dos quemadores de gas volcable mediante un timón de fácil manejo. Con chaqueta para aceite térmico y acabado sanitario.	120 litros.	

Mesa 4 despepitadoras	1	Tecmaquind	Tecmaquind	medida	Se utiliza para deshuesar la aceituna. La mesa cuenta con 4 despepitadoras las cuales son utilizadas manualmente por los operarios.	200 kg. /h	
Cámara refrigeración	1	Corporación inoxidables Perú S.A.C.	Corinper	medida	Necesario para la conservación de los productos a temperatura de 0° a 4° grados centígrados.	2 m3	
Maquina Selladora	1	Corporación inoxidables Perú S.A.C.	Corinper	J500M	Necesario para el correcto sellado de los frascos. Diámetro 20 - 100 mm	50 unidades / minuto	

2. equipos y mobiliario.

Para la oficina administrativa se necesitará contar con una computadora, impresora, útiles de escritorio y el mobiliario adecuado para estos equipos, los cuales servirán para que el administrador pueda realizar los reportes de venta, stocks y asistencia de personal como puede verse en la Tabla 50 y 51.

Tabla 50

Equipos y Mobiliario

Descripción	Cantidad
MOBILIARIO	
Escritorio	5
Sillas	5
juego de mesa para reuniones	1
Estantes	1
Basureros	5
HERRAMIENTAS	varios
Papeleras	3
EQUIPOS DE OFICINA	
Laptop	5
Impresora	1
Extintores	2
Botiquín	1

Tabla 51

Detalle de las herramientas

HERRAMIENTAS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD
DETALLE	Unidad	69
Cilindros	Litro	24
Desinfectantes	Caja 100ud.	2,112
Guantes	Caja 100ud.	11
Gorros plásticos	Unidad	11
Tapabocas	Par	4
Botas	Unidad	2
Escobillones	Unidad	2
Recogedores	Unidad	2
Trapeadores	Unidad	6
Tachos Grandes	Unidad	4
Baldes	Unidad	4
Mandiles	Unidad	4
Coladores	Unidad	5

5.1.3. Lay out.

La planta se situará en un local que contará con 2 áreas que se distribuirán de la siguiente forma (ver Figura 8).

1. área de producción.

En dicha área encontramos la maquinaria

- Licuadora Industrial
- Balanza Industrial
- Marmita Industrial
- Mesa Despepitadora
- Cámara de refrigeración

2. área administrativa.

En esta área está ubicado todo el personal ajeno al proceso de producción:

- Gerente General
- Jefe de Recursos Humanos
- Jefe de Mercado
- Jefe de Finanzas
- Auxiliar de compras
- Auxiliar de Ventas

A continuación se mostrara la distribución de áreas en la planta:

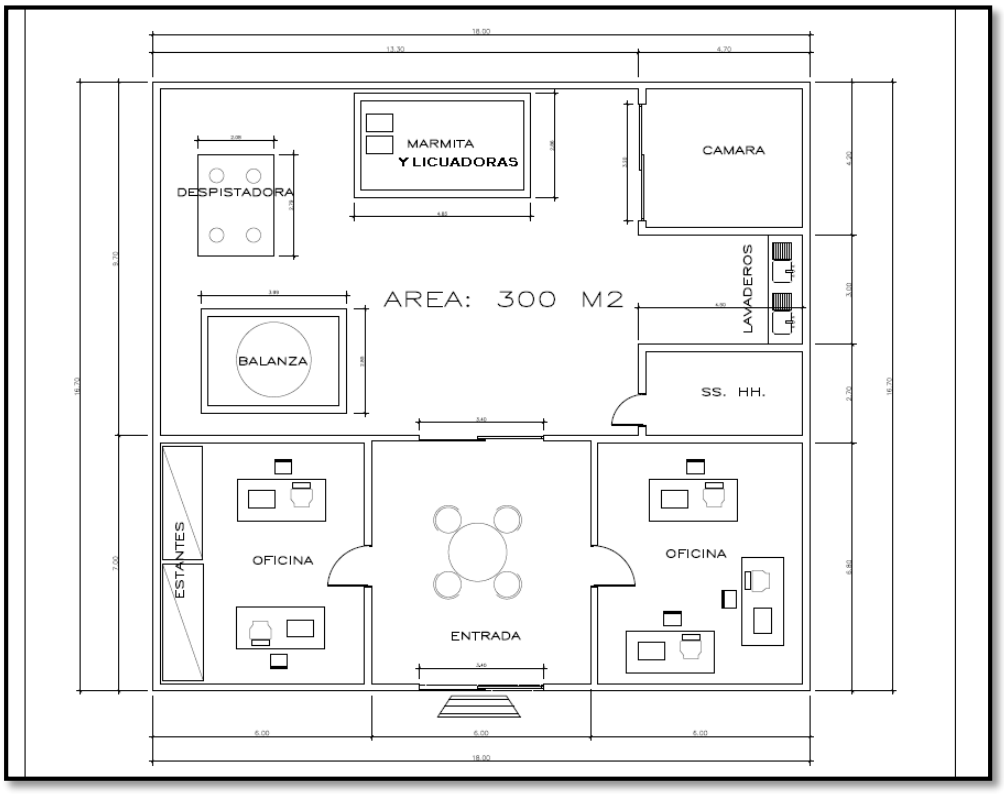


Figura 8. Distribución de áreas en la planta

5.1.4. Distribución de equipos.

La distribución de equipos y muebles se realizó a fin de poder maximizar la productividad, tener procesos cortos que faciliten a los colaboradores trabajar con más eficacia, conexión entre áreas y de forma segura.

5.2. Determinación del Tamaño

Para la determinación del tamaño del local se tuvo en cuenta el flujo operativo, la ubicación de la maquinaria, la cantidad de Materia Prima y las ventas proyectadas.

Para el caso de almacenamiento se cuenta con un local colindante de 300 m2 donde se realizará el almacenamiento de Producto terminado.

En el almacén de 300 m2 se tienen 220 ubicaciones en Racks para almacenamiento de Producto terminado y los bidones de Aceituna de Materia prima.

En cuanto al flujo operativo líneas arriba se tiene el diagrama donde se aprecia en forma de “U”.

5.2.1. Proyección de crecimiento.

El programa se realiza teniendo como base el proyectado de venta anual; así mismo se va a presentar un inventario de 15 días debido a que considera necesario tener una reserva en caso se presenten problemas en las embarcaciones. Cabe resaltar que el tiempo de duración del traslado de mercancías Perú – Brasil es de 10 días y a manera de precaución se considera 15 días de inventario.

1. programa de producción.

El programa de producción fue determinado a partir de las ventas proyectadas, considerando la distribución de los equipos y el área de producción de la planta.

Para poder determinar el tamaño máximo de la planta, se tomaron los valores de la siguiente Tabla 52, la descripción y el detalle de la misma se mencionan a continuación:

Tabla 52

Programa de producción 2016-2020(Expresado en Frascos de 350 gramos)

Producción	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	154,286	158,298	162,415	166,639	170,973
Inventario (15 días)	6,428	6,595	6,766	6,942	7,123
Producción Total	160,714	164,893	169,182	173,582	178,096

Todo producto terminado tiene un porcentaje de merma, la cual es una pérdida o reducción de un cierto número de mercancía. Todos los productos cuentan con un porcentaje de merma ya sea para productos terminados o para materia prima.

A continuación, se detalle la Tabla 53 donde se puede apreciar el porcentaje de merma por cada uno de los insumos; así también la Tabla 54 donde se muestra el peso, relación y rendimiento promedio para la obtención de pulpa de aceituna.

Tabla 53

Porcentaje de Merma por insumo

MATERIA PRIMA	PORCENTAJE RECETA	CANT. (Gr)	% MERMA
Aceituna	39%	134.75	25%
Huevo	20%	70	10%
Limón	9%	31.5	50%
Aceite	30%	105	0%
Sal	1%	1.75	0%
Preservante	2%	7	0%

Tabla 54

Peso, relación y rendimiento promedio para la obtención de pulpa de aceituna.

Parámetro	Valor
Peso aceituna (g)	100
Peso hueso (g)	34,9
Peso pulpa (g)	61,4
Relación aceituna / hueso	8,5:3
Relación pulpa/hueso	7:04
Coeficiente técnico (kg aceituna/kg pasta)	1,61

*2**. programa de** ventas.*

Una vez obtenida la proyección de ventas totales en unidades, se calculó el requerimiento en kilogramos de los insumos necesarios, a fin de poder establecer el programa de compras.

Para determinar el requerimiento total en kilogramos por cada insumo se tomó en cuenta la cantidad necesaria para la elaboración de la crema.

Asimismo, se consideró un incremento en el requerimiento de cada insumo debido a la merma que cada producto genera. Para hallar la merma de cada insumo se realizó el siguiente proceso:

- Se compraron todos los insumos como aceituna, limón y huevo que se usaran para la elaboración de la crema de aceituna.

- Se pesó con ayuda de una balanza todos los insumos para obtener el peso bruto de cada uno de ellos.

- Se acondicionó cada insumo según sus características. Las aceitunas fueron lavadas, despepadas y cortadas. De igual manera el limón fue lavado, despepado y escurrido; y finalmente el huevo fue descascarado.

- Después del proceso de acondicionamiento se pesó nuevamente cada insumo para obtener el peso neto, obteniendo el porcentaje de merma de cada insumo (ver Tabla 53).

El siguiente cuadro expresa la relación de la materia prima necesaria para la preparación de la crema de aceituna, así como también el porcentaje que le corresponde a cada insumo de los 350 gramos (ver Tabla 55).

Tabla 55

Relación de materias primas e insumos a utilizar (Expresado en Porcentaje y Gramos)

Materia Prima	Porcentaje	Cant. (Gr)
Aceituna	39%	134.75
Huevo	20%	70
Limón	9%	31.5
Aceite	30%	105
Sal	1%	1.75
Preservante	2%	7

Expresado en Unidades se representan los otros insumos a utilizar:

Tabla 56

Insumos en Unidades

Insumos	Unidades
Envases	1
Etiquetas	2
Cajas	1 x 24 unid,
Cinta Selladora	1

A continuación, se muestra el presupuesto de compra de Materia Prima e Insumos anualizado tanto en Dólares (ver Tabla 57) como en Kilogramos (ver Tabla 58).

Tabla 57

Programa de Compras de Materia Primas e Insumos en Dólares

En dólares	2017	2018	2019	2020	2021
Aceituna	$37,309.94	$38,280.25	$39,275.81	$40,297.25	$41,345.26
Huevo	$17,056.70	$17,500.27	$17,955.38	$18,422.33	$18,901.42
Limón	$11,630.15	$11,932.58	$12,242.88	$12,561.26	$12,887.91
Aceite	$33,595.83	$34,469.53	$35,365.96	$36,285.70	$37,229.37
Sal	$86.44	$88.68	$90.98	$93.33	$95.75
Preservante	$862.13	$884.53	$907.52	$931.10	$955.30
Frascos de Vidrio	$49,222.09	$50,502.69	$51,815.52	$53,162.99	$54,545.97
Etiquetas	$34,455.36	$35,351.25	$36,270.76	$37,214.30	$38,181.97
Total con IGV	$184,218.62	$189,009.79	$193,924.81	$198,968.26	$204,142.95
Total sin IGV	$156,117.48	$160,177.79	$164,343.06	$168,617.17	$173,002.50

Tabla 58

Programa de Compras de Materia Primas e Insumos en Kilogramos

En Kilogramos	2017	2018	2019	2020	2021
Aceituna	27,774.18	28,496.52	29,237.66	29,998.07	30,778.25
Huevo	12,696.77	13,026.98	13,365.79	13,713.40	14,070.06
Limón	7,791.20	7,993.83	8,201.73	8,415.04	8,633.90
Aceite	17,313.77	17,764.07	18,226.07	18,700.09	19,186.44
Sal	288.56	296.07	303.77	311.67	319.77
Preservante	1,154.25	1,184.27	1,215.07	1,246.67	1,279.10
Frascos de Vidrio (en Unid)	164,893.00	169,183.00	173,581.00	178,095.00	182,728.00
Etiquetas (en Unid)	329,786.00	338,361.00	347,162.00	356,193.00	365,455.00
Total	561,697.73	576,305.74	591,293.09	606,672.94	622,450.52

5.2.2. Recursos

La disponibilidad de la Aceituna es de todo el año, esto debido a que al ser un producto en salmuera; una vez cosechada la aceituna pasa por un proceso de curado en salmuera, oxidación y deshidratación para que posteriormente se almacene en bidones sellados en los cuales se recepciona la materia prima.

Para un mejor entendimiento se explica a continuación la cadena productiva de la aceituna desde la producción en campo hasta la comercialización. (Ver Figura 9)

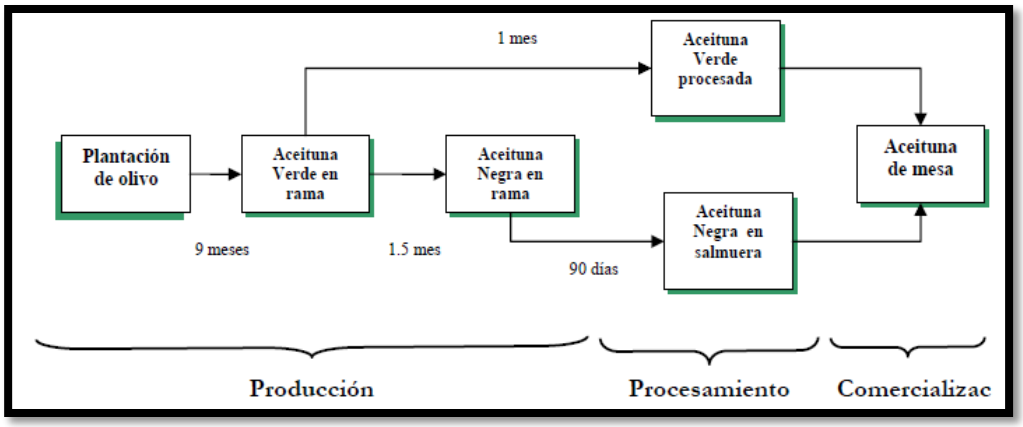


Figura 9. Cadena productiva aceituna

Según el Diagnóstico de la Cadena de Valor del Olivo en la Provincia de Caravelí (2014), la aceituna negra se vende procesada casi en su totalidad, los compradores son intermediarios y comerciantes que proceden principalmente del mercado mayorista "Jáuregui", ubicado en la ciudad de Lima y en menor medida de mercados mayoristas de otras ciudades del país. Los acopiadores de las empresas exportadoras, ocasionalmente compran algunos lotes de esta producción. En algunos casos, son los mismos productores quienes prefieren transportar y distribuir por si mismos sus productos a comerciantes del mercado mayorista, con el propósito de obtener un mayor margen de utilidad."

"Un porcentaje pequeño de la producción, juntamente con la aceituna de descarte es llevada a las plantas aceiteras para su procesamiento. Si bien la demanda del aceite de olivo

está en alza y su precio es el menor del mercado (porque utiliza la producción de calidad tercera, cuarta, descarte y secas), representa un segmento alternativo de mercado."

Estacionalidad de la producción: La oferta está en relación con el producto que se desea obtener. En caso sea la aceituna verde, la cosecha se da entre marzo y abril; en caso sea la aceituna negra, la cosecha se da junio y agosto.

La aceituna negra en salmuera tiene el 90% del consumo nacional, mientras que el restante 10% lo ocupa verde procesada.

Categorías comerciales de las aceitunas de mesa:

- Aceitunas enteras, deshuesadas, rellenas, mitades, cuartos, gajos y lonjas.

- Extra (o Fancy) aceitunas de calidad superior que posean en grado máximo las características propias de su variedad.

- Primera ("I", selecta, Choice o Selected). En esta categoría se incluyen las aceitunas de buena calidad con un grado de madurez adecuado y que presenten las características propias de la variedad.

- Segunda ("II" o Standard). Comprende las aceitunas de mesa que, no pudiendo clasificarse en las dos categorías anteriores, responden a las condiciones generales definidas para las aceitunas de mesa.

- Aceitunas para ensalada o Salad Olives.

- Con porcentaje de aceitunas rotas superior al 10 % del peso.

Tabla 59

Aceituneros del Perú

Tamaño Hectáreas	Numero de Huertos	Área Total
< 3	2800	3300
3 a 10	697	3000
10 a 20	165	2000
> 20	38	1700

Total	3700	10000

Nota: ANPEAP 2014 – Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Aceituna Peruana

5.2.3 Tecnología.

1. refrigerado.

El limón y el huevo tienen un nivel de refrigeración en particular con el fin de alargar su uso. La congeladora que se adquirirá en el negocio tiene la característica que posee doble sistema de enfriamiento, una para conservación y la otra para congelamiento, lo que permitirá que los alimentos tengan una vida útil más prolongada.

2. exprimido y licuado

Para la elaboración de la crema se necesitará licuarlas aceitunas y mezclar con sus complementos. La licuadora industrial será capaz de triturar y mezclar mejor la combinación.

Para exprimir los limos se utilizará un exprimidor manual.

La limpieza tanto de la licuadora como del extractor suele ser bastante sencilla. Cada vez que se emplee, se debe lavar el vaso y al finalizar el día, se debe lavar todos elementos de estos aparatos que puedan tener contacto con agua, (como la tapa, cuchilla, vaso de licuadora y jarra de extractora) y limpiar con un paño húmedo la parte del motor.

5.3. Estudio de Localización

La planta de procesamiento se encontrará en el distrito de San Luis, sin embargo, el estudio de localización ayudó a definir cuál será la zona ideal para poner la planta.

5.3.1. Definición de factores locacionales.

Las razones por las que se ha consideran el departamento de Lima como ciudad en donde estará localizada la planta de producción y las oficinas administrativas es porque principalmente es un departamento que cuenta con salida directa al Océano Pacifico, teniendo

el puerto del Callao, el cual es el puerto más importante del país en tamaño y volumen de movimiento de mercancías.

Así mismo la disponibilidad de Materia Prima, insumos y relaciones comerciales.

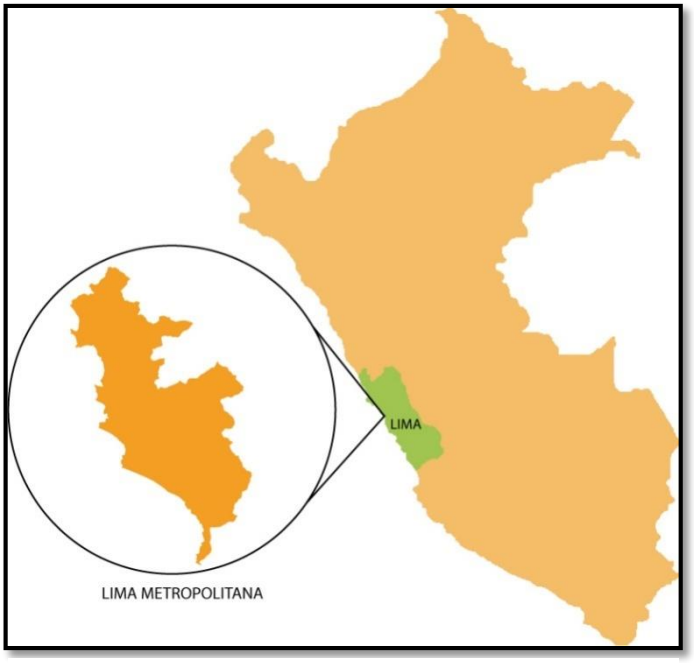


Figura 10. Macro localización

1. dirección.

El lugar donde se localizará y operará el proyecto dentro de la macro zona será en distrito de San Luis. La planta de producción y oficinas administrativas se ubicarán en la Calle Mariscal Orbegoso 157.

Teniendo como principales vías de acceso las avenidas Circunvalación, Nicolás Arriola, México y también la Carretera Central. Las cuales dan un fácil acceso a los proveedores.

2. factores de localización.

- Mano de Obra: se cuenta con personal calificado disponible en la zona con un rango salarial promedio para ejecutar las operaciones. Esto debido a la cercanía al mercado de Fruta y a la zona industrial de San Luis.
- Estabilidad: se presenta baja rotación de personal en empresas del rubro similar a la del proyecto que cuenten con incentivos al personal.
- Clientes: Siendo Lima la capital del Perú, se cuenta con gran cantidad de bróker dispuestos a mover los productos nuestros. Así mismo la facilidad de recibir visitas comerciales, ya que se cuentan con buenos Hoteles y restaurantes.
- Energía Eléctrica: Disponibilidad de energía Monofásica y Trifásica lista para uso.
- Transporte: Disponibilidad de Carreteras, vías marítimas y transporte aéreo.
- Agua: Agua de red Pública que cumplen los parámetros de acuerdo con la normativa actual.
- Desarrollo Industrial: Se cuentan con grandes centros Industriales en los alrededores de la ciudad. Si bien nosotros no pensamos ubicarnos inicialmente en dichos complejos por el monto a invertir, buscamos estar cerca y atentos a las oportunidades que pudiesen presentarse.

Los principales factores que se tomó en cuenta para seleccionar la ubicación de la planta se muestran en la siguiente Tabla 60:

Tabla 60

Matriz De Priorización De Locales

		LOCAL 1		LOCAL 2		LOCAL 3	
		La Victoria		San Luis		Lurín	
Factores	Peso	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Transporte: Fácil Acceso	20%	4	0.8	4	0.8	2	0.4
Seguridad	10%	1	0.1	5	0.5	2	0.2
Desarrollo Industrial: Mayor Cercanía al Proveedor	35%	4	1.4	3	1.05	1	0.35
Costos: Menor Costo de Alquiler	25%	4	1	4	1	4	1
Infraestructura	10%	1	0.1	5	0.5	3	0.3
Total	100%		3.4		3.85		2.25

Cada factor según distrito tuvo una calificación del 1 al 5 siendo 1 poco favorables para la empresa y 5 favorable para la empresa.

Por lo tanto, al tener los resultados de la evaluación, se seleccionó el local 2 ubicado en el distrito de San Luis debido a que obtuvo mayor ponderación frente a los demás.

3. descripción del centro de operaciones.

La planta y las oficinas administrativas de ACEPER estarán estratégicamente ubicadas en el distrito de San Luis. Cuenta con una extensión de 300 metros cuadrados para producción y área administrativa; y 300 metros cuadrados para almacenamiento.

Dicha ubicación facilita la llegada de nuestro principal insumo el cual viene del Centro de Acopio de Aceituna de Lima el cual está ubicado en la Victoria. Ambos puntos están solo a tres cuadras del cruce de la avenida Nicolás Arriola con Avenida Circunvalación.

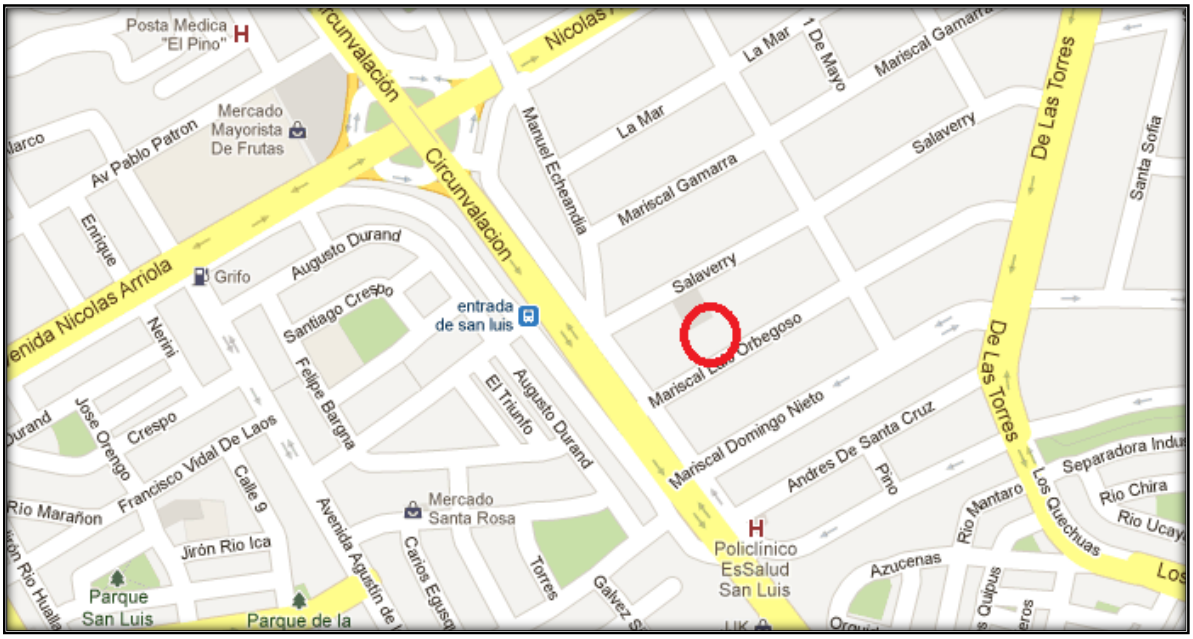


Figura 11. Localización de la Planta y oficinas Administrativas

Local:

Dirección: Urbanización el Pino

Ubicación*:* San Luis – Lima

Área total: 600 mts^2

Incluye: Sala de Exhibición Independiente, Almacén Cerrado, Servicios para Personal (duchas lavabos, sanitarios), voltaje Industrial, Pozo a Tierra, Cisterna de Agua 16 metros

cúbicos, Oficinas Funcionales y Confortables, Ingreso independiente con ventanilla de seguridad, área operacional.

Figura 12. Interior del Local

Capítulo VI: Aspectos Organizacionales

En el presente capítulo se detallaran las características de la cultura organizacional deseada, como por ejemplo: la visión, la misión, principios y las estrategias a realizar en el proyecto. A su vez se planteará los diseños de puestos deseados, remuneraciones y la política de recursos humanos que se implementara en el proyecto.

6.1. Caracterización de la Cultura Organizacional Deseada

La cultura organizacional deseada para el proyecto se encuentra concentrada en los valores, políticas y comportamiento del personal. Como se sabe este proyecto se va a caracterizar por ofrecer al mercado de Brasil una crema de aceituna elaborada con los mejores ingredientes y bajo un régimen de calidad establecido, por dicha razón se requiere que el personal que se contrate respete tanto las políticas de calidad como el comportamiento establecido.

Se tiene valores ya establecidos, los cuales son: el respeto, puntualidad, honestidad en el trabajo y compañerismo, todos los valores antes mencionados requieren que sean cumplidos por toda la empresa.

Se espera cumplir los 4 principios de la cultura organizacional deseada:

- Ética y responsabilidad: Lograr un comportamiento ético y responsable en todos los ámbitos de la empresa, lo cual generara confianza y a su vez consolidara la buena reputación de la empresa.
- Garantía y servicio al cliente: Garantía y servicio de calidad, con una oferta comercial amplia, diferenciada de la competencia, que permita mantener el crecimiento empresarial del modelo de negocios presentar.
- Relación y vinculación con el entorno: Lograr una relación constante y fluida con todos los involucrados a la empresa: clientes, proveedores, trabajadores, accionistas y competidores.

- Respeto al medio ambiente: Establecer un compromiso de respeto con el medio ambiente los cuales vinculen la responsabilidad social empresarial. Como se sabe, el modelo de negocio que se está presentando involucra áreas verdes, por dicha razón se requiere un completo compromiso frente a la naturaleza.

6.1.1. Visión.

Para plantear una visión deseada, se ha realizado un análisis completo a la visión propuesta planteada. A continuación, se detallara las variables analizadas:

Tabla 61

Análisis de variables de la Visión Propuesta

Análisis de la Visión Propuesta	
Preguntas de Evaluación	Visión Propuesta
¿Cómo queremos que nos vean nuestros clientes?	Distinguida y líder.
¿Cómo queremos que nos vea el mercado?	Como la empresa que ofrece la mejor calidad en producto.
¿Cuáles son nuestros valores empresariales?	Alto valor nutricional.

Luego del análisis realizado, se ha propuesto la siguiente visión:

"Ser la empresa exportadora reconocida, distinguida y líder en ofrecer salsa de aceituna de calidad y con el más alto valor nutricional a nuestros exclusivos clientes en la ciudad de Sao Paulo, mediante la comercialización de nuestros productos en los principales canales de venta"

6.1.2. Misión.

De la misma manera que la visión, se han analizado variables de la cuales se han realizado las siguientes preguntas: ¿Qué queremos ser como empresa?, ¿Cuáles son nuestros valores?, ¿Cuál es nuestro principal objetivo?, etc.

Tabla 62

Análisis de variables de la Misión Propuesta

Análisis de la Misión Propuesta		
Elementos	Preguntas de Evaluación	Misión Propuesta
1. Clientes	¿Quiénes son los clientes de la empresa?	El mercado Sao Paulo, Brasil.
2. Productos	¿Cuál es el principal producto de la empresa?	Crema de Aceituna.
3. Valores	¿Cuáles son los valores y prioridades fundamentales de la empresa?	Producto elaborado con altos estándares de calidad.
4. Competencia	¿Cuál es la principal ventaja competitiva de la empresa?	El consumo permite formar parte de una fantástica experiencia.
5. Interés por los Empleados	¿Se considera a los empleados como un activo valioso de la empresa?	Elaborado con manos peruanas.

Luego del análisis realizado, se ha propuesto la siguiente misión:

"Contribuir con nuestros clientes en el cuidado de su organismo, brindándoles el mayor valor nutricional al consumir una crema de aceituna, elaborada con los más altos estándares de calidad, y permitiéndoles formar parte de la fantástica experiencia que es consumir un producto peruano"

6.1.3. Principios.

Los principios que presenta la empresa se rigen por los siguientes conceptos:

1. ***compromiso.***

La empresa se compromete con los clientes a entregarles el mejor producto y con los trabajadores a ofrecerles el mejor bienestar laboral.

2. ***orientación al cliente.***

Informar, capacitar y orientar al cliente con el producto nuevo a ofrecer, es necesario que cada uno de nuestros clientes conozca los beneficios y propiedades del producto, todo ello se va a realizar con las capacitaciones que se les realizara a nuestra fuerza de ventas quienes son los primeros que deben conocer el producto en su totalidad.

3. ***trabajo en equipo.***

La empresa llevará un buen equipo de trabajo de la mano de todos los trabajadores de la empresa, para que se desarrolle y se cumplan todas las actividades encargadas por la jefatura.

4. ***higiene y limpieza.***

La empresa proporcionara los mejores uniformes a cada trabajador, una vez entregados ellos tienen que mantenerlos limpios y en buen estado, dado que el trabajo a desarrollar se caracteriza por trabajar con productos alimenticios.

5. ***innovación.***

La empresa se diferencia de la competencia por ofrecer un nuevo producto, elaborado por manos peruanas y con la mejor calidad de materia prima.

6. ***responsabilidad.***

La empresa tendrá una responsabilidad frente a los trabajadores en la orientación del uso de los equipos y herramientas de la mano con capacitación constantes que se realizaran.

6.2. Formulación de Estrategias del Negocio

Para el análisis de las estrategias del negocio, se utilizara la matriz de producto y mercado, que según refiere Ansoff (1957) es una herramienta de análisis que permite definir las alternativas estratégicas con las que cuenta la organización y de esta manera incrementar sus ventas, elegir el momento de crecer corporativamente, o a nivel de producto, o de ser necesario aclarar la dirección a seguir de la empresa.

La Matriz de Ansoff nos ayuda a identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio, y expresa posibles combinaciones de producto y mercado. Se encuentra dividida por cuatro alternativas estratégicas: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación. A continuación se mostrara la Matriz de Ansoff, dividida con sus cuatro alternativas estratégicas:

Figura 13. Matriz de Ansoff. Tomado de "Estrategias de Crecimiento, 2015", por Free Management Ebooks, Roberto Espinoza, 2015. Recuperado de: http://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/

Luego de realizar el análisis a las estrategias de Ansoff, como empresa nueva se va a utilizar la estrategia de: desarrollo de nuevos productos, la cual nos indica que la empresa puede desarrollar nuevos productos, modificarlos o actualizarlos para los mercados que trabaja actualmente. Para poder lograr completamente el desarrollo de esta estrategia, como empresa debemos geográficamente explorar nuevos mercados y/o nuevos canales de distribución que ayuden en el completo desarrollo de la estrategia. El desarrollo de nuevos

productos implica también el conocer otros canales de venta, como por ejemplo: online, o nuevos acuerdos con los distribuidores, que impliquen que nuestro nuevo producto llegue a todos los consumidores.

6.3. Determinación de las Ventajas Competitivas Críticas

Según Michael Porter (1997), las ventajas competitivas han sido una revolución de la información y de las estrategias económicas. La ventaja competitiva analizada por Porter guarda relación con el concepto de valor (cadena de valor), mediante la cual se ha identificado que las grandes ventajas competitivas de la empresa, las cuales se encuentran en las actividades primarias, debido a que se tiene organizado una buena logística de distribución de nuestro producto.

Infraestructura de la Empresa					MARGEN
Financiamiento de capital propio, préstamos que se puedan solicitar para el tema logistico y de comercialización de nuestro producto.					
Gestión de Recursos Humanos					
Personal altamente calificado, quienes conozcan el producto desde sus inicios hasta la venta en producto final terminado.					
Desarrollo de Tecnología					
Con las maquinarias nuevas y de alta potencia se logran los envasados de la crema de aceituna, logrando una reducción de costos.					
Compras					
Las aceitunas que no logremos producir en su totalidad, se va comprar a los productores más pequeños, quienes son los más interesados en producir, vender y					
Logística Interna	**Operaciones**	**Logística Externa**	**Mark. y Ventas**	**Serv. Post Venta**	
Se tienen un buen almacenamiento de los productos, porque como sabemos son productos perecibles y de consumo diario.	Nuestro centro de operaciones va a estar dirigido por nosotros mismo, en un lugar adecuado para el producto.	Se cuenta con un sistema logistico, donde se controla los pedidos que nos realizan los bróker para llevarlos al mercado Brasilero.	Se presentan propuestas de presentación de envasado, logrando obtener la mejor de acuerdo a la aceptación del mercado.	Se tiene un servicio post venta que está relacionado a las conversaciones con los bróker acerca de quejas y/o sugerencias del producto.	

Figura 14. Cadena de Valor

Como lo establece Porter, no solo la cadena de valor ayuda en la elaboración del plan de ventajas competitivas, él nos indica que existen dos tipos de ventajas competitivas que se pueden observar en el mercado, las cuales son: liderazgo en costos y la diferenciación de producto. Para el proyecto, la ventaja competitiva estará enfocada en la diferenciación de producto, la cual nos indica que es la capacidad de ofrecer un producto distinto y más atractivo para los consumidores frente a los productos ofrecidos por todos nuestros competidores.

El producto que se va a ofrecer, será un producto único e innovador, que se va a diferenciar de la competencia, ya que estará elaborado con manos peruanas y con ingredientes peruanos que poseen un sabor único, la crema de aceitunas lograra ser un producto que supere las expectativas que en un inicio el consumidor final va a percibir, lo que nos va a permitir diferenciarnos de la competencia nacional e internacional.

6.4. Diseño de la Estructura Organizacional Deseada

Se plantea una estructura organizacional dividida en departamentos organizacionales, considerandolos como principales departamentos para la empresa,ya que ayudaran al desrarollo organizacional para el crecimiento de la empresa.

El diseño de la cultura organizacional se mostrara a continuación:

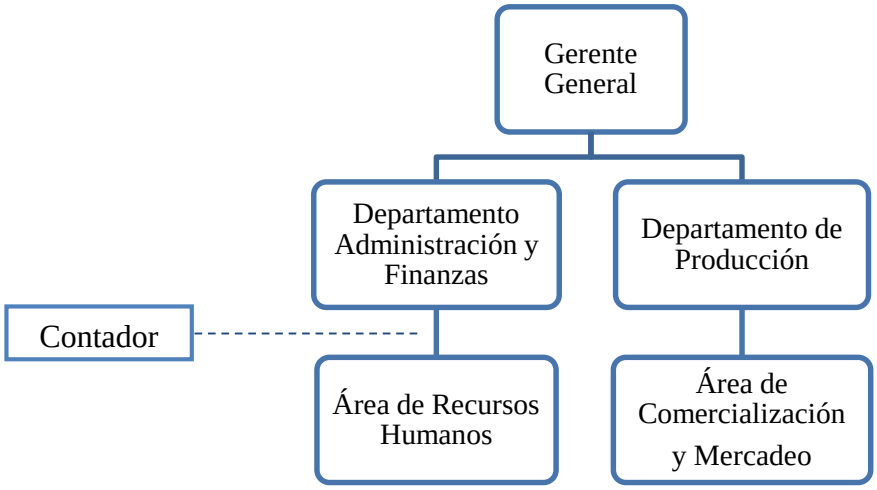


Figura 15. Organigrama

En un futuro se plantea establecer más puestos de trabajopara un mayor desarrollo y logro de actividades por parte de la empresa.

6.5. Diseño de los Perfiles de Puestos Clave

Luego de mostrar el organigrama establecido para el proyecto, se presentara la descripción de cada uno de los puestos. El área contable se terceriza.

Tabla 63

Descripción del Puesto: Gerente General

Denominación del Cargo:	Gerente General
Reporta a:	Accionistas
Le reportan:	Jefaturas
Función General:	
Gestionar las actividades estratégicas y operativas de la empresa.	
Funciones específicas:	
1. Planear, dirigir, coordinar y supervisar las actividades de gerencia.	
2. Supervisar el desempeño general de la empresa.	
3. Supervisar las actividades del área administrativa y financiera.	
4. Mantener informado a los accionistas acerca del crecimiento y desarrollo de las actividades de la empresa.	
Requisitos de educación:	Maestría en Administración y Finanzas.
Años de experiencia:	Diez (10) años de experiencia en cargos gerenciales.
Conocimiento en:	Gestión Administrativa, Financiera, Marketing e Ingeniería.
Competencias:	Compromiso, innovación, trabajo en equipo, planeación, liderazgo, comunicación, empatía.

Tabla 64

Descripción del Puesto: Jefe de Administración y Finanzas

Denominación del Cargo:	Jefe de Administración y Finanzas.
Reporta a:	Gerente General
Le reportan:	Asistente

Función General:

Dirigir y coordinar las tareas del equipo de trabajo y realizar directamente las acciones que así lo requieran, para el cumplimiento de todas sus funciones, en el ámbito general de la organización.

Funciones específicas:

1. Diseñar, proponer y aplicar las políticas, normas e instrucciones relacionadas con la empresa.
2. Velar por la correcta y uniforme aplicación de las normas legales y reglamento de todo el personal.
3. Proveer los recursos humanos requeridos para el buen funcionamiento de la empresa, contando con sistemas de administración, desarrollo, registro y control adecuado.
4. Apoyar al Gerente General con la elaboración de los programas y presupuestos anuales de ingresos y egresos de la empresa, en coordinación con el contador.

Requisitos de educación:	Titulado en la Carrera de Administración/ Ingeniería, con especialización en Finanzas.
Años de experiencia:	Entre cinco (5) a diez (10) años de experiencia en cargos administrativos.
Conocimiento en:	Gestión Administrativa y Financiera.
Competencias:	Compromiso, innovación, trabajo en equipo, planeación, liderazgo, comunicación, empatía.

Tabla 65

Descripción del Puesto: Jefe de Producción

Denominación del Cargo:	Jefe de Producción
Reporta a:	Gerente General
Le reportan:	Asistentes
Función General:	
Supervisar toda la transformación de la materia prima y material de empaque en producto terminado.	
Funciones específicas:	
1. Coordinar labores del personal de planta.	
2. Controlar la labor de los asistentes de área y del operario en general.	
3. Velar por el correcto funcionamiento de maquinarias y equipos.	
4. Responsable de las existencias de materia prima, material de empaque y productos en proceso durante el desempeño de sus funciones.	
Requisitos de educación:	Titulado en Ingeniería Industrial, con especialización en Alimentos. Idioma Portugués Básico.
Años de experiencia:	Tres (3) años en Jefatura de Almacenes.
Conocimiento en:	Gestión de Alimentos.
Competencias:	Compromiso, innovación, trabajo en equipo, planeación, liderazgo, comunicación, empatía.

Tabla 66

Descripción del Puesto: Jefe de Recursos Humanos

Denominación del Cargo:	Jefe de Recursos Humanos
Reporta a:	Gerente General
Le reportan:	Asistentes

Función General:

Administrar los recursos humanos de la empresa de acuerdo a las normas y procedimientos aplicables, otorgando las prestaciones económicas y sociales apropiadas al personal para el desarrollo de sus funciones.

Funciones específicas:

1. Supervisar la correcta aplicación del proceso de contratación en general en base a normas y procedimientos con el fin de proporcionar las condiciones adecuadas para el desarrollo del personal.
2. Analizar el reporte de asistencia del personal para determinar los montos a pagar.
3. Elaborar del presupuesto de egresos en el rubro de servicios personales a través de análisis del ejercicio anterior con la finalidad de obtener el presupuesto estimado para el próximo año.
4. Mantener actualizada la plantilla laboral.

Requisitos de educación:	Titulado en Ciencias Sociales / Ciencias Administrativas.
Años de experiencia:	Tres (3) años en Administración de Personal
Conocimiento en:	Reclutamiento y selección, planillas y sistema SAP.
Competencias:	Compromiso, innovación, trabajo en equipo, planeación, liderazgo, comunicación, empatía.

Tabla 67

Descripción del Puesto: Jefe de Comercialización y Mercadeo

Denominación del Cargo:	Jefe de Comercialización y Mercadeo
Reporta a:	Gerente General
Le reportan:	Asistentes

Función General:

Coordinar las actividades de la fuerza de ventas, los planes de comercialización y mercadeo, a fin de lograr el posicionamiento de la empresa, en base a políticas establecidas para la distribución y venta de nuestro producto.

Funciones específicas:

1. Elaborar el presupuesto de gastos del departamento de ventas, en coordinación con el Gerente General.
2. Mantenerse informado respecto a precios, servicios, comisiones, estrategias, entre otros de la competencia.
3. Verificar el cumplimiento de metas y objetivos establecidos en la planeación estratégica de la organización.
4. Realizar estudios de factibilidad e investigaciones de mercado.

Requisitos de educación:	Titulado en Marketing /Administración.
Años de experiencia:	Cinco (5) años a nivel gerencial en Comercialización.
Conocimiento en:	Elaboración y manejo de presupuestos de Ventas. Experiencia en elaboración y asignación de cartera de clientes.
Competencias:	Compromiso, innovación, trabajo en equipo, planeación, liderazgo, comunicación, empatía.

6.6. Remuneraciones, Compensaciones e Incentivos

Para elaborar el cuadro de remuneraciones, compensaciones e incentivos, nos hemos basado del Régimen Laboral de la Actividad Privada regida por la Ley de Fomento del Empleo (1991), el cual indica que los empleados deberán ser contratados según las siguientes especificaciones:

La empresa elaborara un contrato de trabajo para cada uno de nuestros colaboradores el cual será por escrito y debidamente firmado, donde se indicara los trabajos que realizara, duración del contrato y donde realizara los trabajos.

Adicional a ello contaran con:

- Seguro Social de Salud
- Seguro de Vida Ley
- Régimen pensionario
- Compensación por tiempo de servicio
- Gratificación de Julio y Diciembre
- Vacaciones
- Asignación Familiar

La empresa entregara un incentivo "bono", en el mes de diciembre solo a los operarios que cumplan con la meta establecida por la empresa a cierre de año, este bono será del monto de S/. 500.00.

A continuación se mostrara el cuadro de remuneraciones establecidos por la empresa:

Tabla 68

Remuneraciones de la Empresa

Cargo	**Cantidad**	**Sueldo Básico**	**Sueldo Anual**	**Gratificación**	**Subtotal**	**CTS 8.33%**	**ESSALUD 9%**	**Remuneración Anual Soles (S/.)**
Gerente General	1	4,000.00	48,000.00	8,000.00	56,000.00	4,664.80	5,040.00	65,704.80
Jefe de Producción	1	2,150.00	25,800.00	4,300.00	30,100.00	2,507.33	2,709.00	35,316.33
Jefe de RRHH	1	2,150.00	25,800.00	4,300.00	30,100.00	2,507.33	2,709.00	35,316.33
Jefe de Mercadeo	1	2,150.00	25,800.00	4,300.00	30,100.00	2,507.33	2,709.00	35,316.33
Jefe de Finanzas	1	2,150.00	25,800.00	4,300.00	30,100.00	2,507.33	2,709.00	35,316.33
Operarios*	27	1,200.00	388,800.00	64,800.00	453,600.00	37,784.88	40,824.00	532,208.88
Personal de Limpieza	1	850	10,200.00	1,700.00	11,900.00	991.27	1,071.00	13,962.27
Total							57,771.00	753,141.27

6.7. Políticas de Recursos Humanos

Las políticas de recursos humanos son todas las guías orientadoras para ejecutar acciones administrativas enfocadas en la producción, comercialización y exportación de nuestro producto.

La definición de nuestras políticas está alineada con las definiciones estratégicas generales señaladas por la Empresa, las que determinan su razón de ser y su visualización de futuro, y están orientadas a apoyar y dar viabilidad a la construcción de ese estado futuro deseado.

1. política de ingreso.

Se incorporará como parte de la empresa al personal de la más alta calidad profesional cuyas competencias se encuentren en concordancia con las exigencias y objetivos organizacionales, a través de procedimientos técnicos establecidos. A su vez se establecerá un horario de trabajo el cual se definirá de Lunes a Viernes de 08:30 a.m. a 05:30 p.m. para el área administrativa y en el caso de las áreas operativas el horario es de Lunes a Domingo en diferentes horarios.

2. política general del desarrollo de los recursos humanos.

La empresa buscará un adecuado equilibrio entre el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el desarrollo de cada personal, de la mano con el mejoramiento de las condiciones de trabajo. Se utilizará la capacitación y la evaluación del desempeño como herramientas de apoyo fundamentales. Esta política general considera políticas específicas en: capacitación, remuneraciones, prevención de riesgos y evaluación del desempeño.

3. política de capacitación.

El área de RRHH de le empresa, capacitará a sus funcionarios, desarrollando las competencias, capacidades personales y profesionales requeridas para el cumplimiento de los

objetivos organizacionales, facilitando a la vez su adaptación a la organización, a los cambios culturales y tecnológicos, contribuyendo principalmente a su desarrollo profesional.

4. política de remuneraciones.

El área de RRHH de le empresa, para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales, incorporará al personal de mayor excelencia disponible, para lo cual deberá fijar niveles de remuneraciones e incentivos que se consideren las realidades existentes en los diferentes mercados profesionales. Además, se lograra mantener al personal mediante incentivos económicos y no económicos ligados al desempeño individual y en grupos de trabajo.

5. política de evaluación de desempeño.

La empresa para cumplir con sus objetivos organizacionales motivará y orientará el desarrollo de sus trabajadores a la mejora continua del rendimiento mediante un proceso de evaluación del desempeño establecido por un sistema de calificación objetivo, transparente e informado.

6. política de calidad de jornada laboral.

La empresa establecerá objetivos para mejorar la permanente calidad de vida laboral de cada uno de los trabajadores, desarrollando y facilitando acciones que promuevan; climas y ambientes de trabajo armónicos; estilos de vida saludable y condiciones seguras de trabajo, es muy importante la seguridad en el trabajo, ya que se trabajara con maquinarias a diario y se necesita que el trabajador se encuentre totalmente seguro de los trabajos que realiza.

7. política de desvinculación.

El área de RRHH estará siempre atenta por una adecuada renovación de la dotación de personal, implementando un modelo de desvinculación que se aplique a partir de los 65 años de edad, sin que afecte a las demás causales contenidas en el manual administrativo establecido por la empresa.

Capítulo VII: Plan de Marketing

En este capítulo se mencionan los objetivos y estrategias para los planes de marketing y de ventas. Asimismo se definió la política de servicio y garantías.

7.1. Estrategias de Marketing

Las estrategias de marketing se desarrollan para establecer factores de diferenciación frente a la competencia, con la ayuda de las 4 p`s de marketing: producto, promoción, plaza, precio, adicionalmente se agrega la estrategia de ventas la cual nos permitirá establecer nuestra gran fuerza de ventas en el mercado brasilero.

7.1.1. Estrategia de producto.

Para el correcto análisis de nuestro producto se tomó como referencia la Matriz de Ansoff (1957) Matriz Producto-Mercado. La empresa optó por la estrategia de "Desarrollo de Producto'', debido a que presentaremos un productos innovador, con un sabor único en el mercado, lo cual nos va a diferenciar.

La presentación de nuestro producto es de 350 gramos en envase de vidrio con tapa rosca. El envase contara con dos etiquetas:

- Parte frontal: en donde ira el nombre de la empresa, el nombre y logo del producto, el contenido neto (peso) y la frase "producto peruano".
- Parte trasera: en donde ira la composición del producto (ingredientes), el registro sanitario del producto, el código de barras, la dirección de la empresa, la fecha de vencimiento del producto y otras indicaciones extras sobre su uso.

Con respecto al embalaje para la exportación, el producto será enviado a su destino en cajas de cartón corrugado doble con capacidad para 24 envases, ordenados en filas y apilados en dos grupos. Esta caja tendrá en la parte frontal el nombre del distribuidor de Sao Paulo, la

dirección y el puerto de descarga, el peso bruto y el peso neto; en la parte lateral ira el país de origen, el nombre de la empresa y la dirección de embarque.

Para poder cumplir con el etiquetado del envase del producto, se tiene que tramitar el registro sanitario de alimentos y bebidas industrializados, el cual se hace en DIGESA.

A continuación se muestran los documentos a presentar para presentar nuestro producto final:

- Formato dirigido al Director Ejecutivo de Higiene Alimentaria y Zoonosis, con carácter de Declaración Jurada, que contenga Nº de RUC, firmada por el Representante Legal.
- Resultado de los análisis físicos, químicos y microbiológicos del producto terminado, confirmando su aptitud de acuerdo a la normatividad sanitaria vigente, otorgado por un laboratorio acreditado o del laboratorio de control de calidad de la fábrica.
- Certificado de Libre Comercialización o similar o Certificado Sanitario emitido por la Autoridad Competente del país de origen, en original o copia refrendado por el consulado respectivo, cuando el alimento o bebida sea importado.
- Rotulado de los productos etiquetados.
- Los Alimentos y Bebidas de regímenes especiales, deberán señalar sus propiedades nutricionales, acompañando el correspondiente análisis bromatológico practicado por laboratorio acreditado por INDECOPI.
- Declaración Jurada de ser MYPE, cuando corresponda.
- Certificado de Validación de recurso y producto natural, para su uso en salud otorgado por CENSI. (Requisito Eliminado)
- Comprobante de Pago de Derecho de Trámite.

Nuestro producto llevara la siguiente etiqueta:

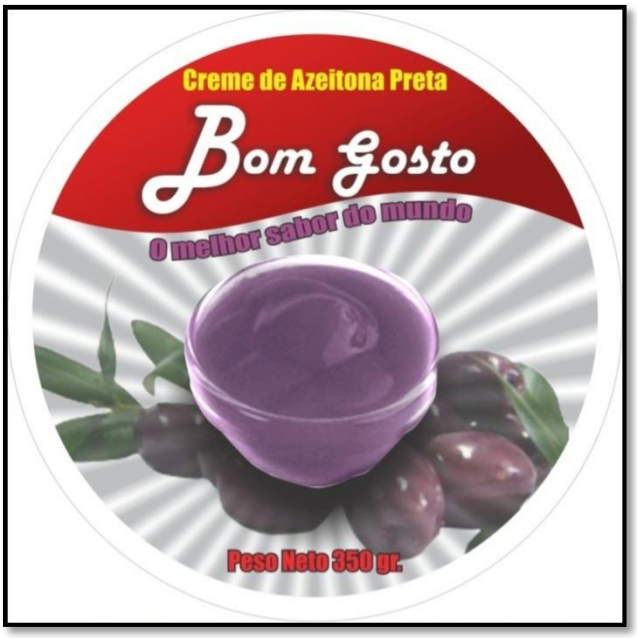


Figura 16. Etiqueta del envase.

Figura 17. Envase final, parte frontal.

Figura 18. Envase fina, parte trasera.

La estrategia de producto se desarrolló para que como empresa se tenga clara la idea del producto, conocerlo e identificarlo como empresa y a su vez sea identificado entre nuestros clientes.

7.1.2. Estrategia de precio.

Para determinar el precio al que se va a ofrecer nuestro producto, se ha realizado el análisis a las diferentes estrategias de precios que estén acorde a nuestro producto, de la mano con un profundo análisis a:

- Los costos de producción, percepción del consumidor (según la investigación de mercados) y el análisis realizado a los precios de nuestra competencia en el mercado destino.

Según, Kotler (2014), existen diferentes tipos de estrategias de precios las cuales se presentan de la siguiente manera:

- Estrategias diferenciales
- Estrategias competitivas
- Estrategias de precios psicológicos
- Estrategias para líneas de productos
- Estrategias para productos nuevos

Cada una de las estrategias mencionadas tienen diferentes situaciones que involucran la elección de la estrategia, en nuestro caso hemos seleccionado las estrategias competitivas las cuales se identifican porque con ellas se aprovechan las ventajas competitivas del producto (tecnología, costos, sabor, distribución, etc.).

Las estrategias competitivas presentan diferentes situaciones para asignar los precios, para el proyecto se ha seleccionado la estrategia de precios similares a la competencia, debido a que tenemos una fuerte competencia en el mercado destino y nuestros productos son semejantes con la competencia.

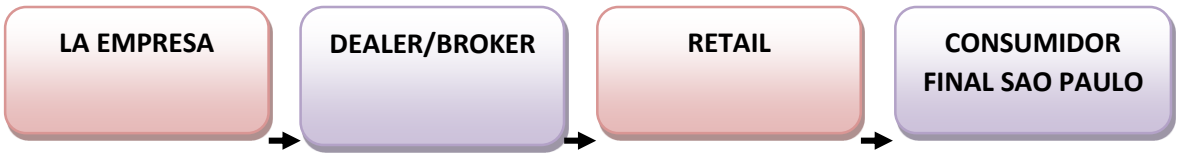
El objetivo de esta estrategia es mantenernos al nivel de nuestra competencia, debido a que somos nuevos competidores en el mercado y nuestra marca se lanzara por primera vez en el mercado destino. Cuando el consumidor final observe nuestro producto y a la vez observe el de la competencia, el precio será casi el mismo, pero con la gran diferencia de la marca, país de procedencia y el sabor único que lo impulsara a la una segunda compra.

7.1.3. Estrategia de distribución.

La estrategia de distribución que se utilizara en la empresa es distribución selectiva, debido a que contamos con un porcentaje reducido de distribuidores de nuestro producto y para que llegue al consumidor final el distribuidor debe cumplir ciertos requisitos que ayuden a cumplir la correcta distribución de nuestro producto.

Actualmente, existen empresas que llevan directamente el mismo producto a Brasil, pero en nuestro caso contaremos con el dealer quien será nuestro distribuidor.

El proceso que se empleará para la distribución se desarrolla de la siguiente manera:



- En donde:

El dealer/bróker es nuestro principal contacto para que el producto llegue a los retail y/o supermercados.

7.1.4. Estrategia de promoción y publicidad.

Según Kotler, Cámara, Grande y Cruz (2010), nos indican que la estrategia de promoción y publicidad incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que los consumidores compren el producto.

La estrategia de promoción a utilizar es la push, ya que somos nosotros los que vamos a “empujar la marca” mediante la publicidad que se va a realizar, pues lo que deseamos lograr es que el consumidor adquiera el producto.

De esta manera, los consumidores podrán identificar el producto mediante:

1. ***página web.***

Se desarrollara un sitio web en ambos idiomas (español y portugués), en donde se podrá encontrar una breve introducción acerca del origen del producto, el valor nutricional del producto, recetas que puedan ir acompañadas con la crema de aceituna, lugares en donde se podrá encontrar el producto. Esta estrategia se mantendrá en actualización constantemente.

2. ***redes sociales.***

A manera de reforzar el desarrollo de la página web, es básico conectarse con las redes sociales así como Twitter y Facebook con el fin de tener mayor conocimiento acerca de los usuarios, ya que las redes sociales son un medio más completo que permitirá a la empresa poder definir las promociones o anuncios. Esta estrategia también se realizara de manera permanente.

3. ***ferias alimentarias.***

La empresa participara de las ferias comerciales, las mismas que toman cada vez mayor importancia. Los usos, gustos y preferencias pueden ser medidos y ponderados en estos eventos comerciales para así estimar una tendencia en un determinado mercado. Sao Paulo concentra los eventos comerciales de mayor importancia. Por ello, nosotros participaremos en la feria SIAL MERCOSUR BRASIL 2016 y en la feria APAS 2016 dentro del área dedicada a los sectores de alimentación y bebidas. De dicha manera pueda dar a conocer su primera línea de producto y a la vez establecer alianzas estratégicas con importadores. Cabe resaltar que SIAL es la feria de la industria de alimentos y bebidas de

mayor reconocimiento a escala mundial, donde asistirán Fabricantes, productores, importadores y exportadores, organismos y pabellones internacionales.

4. impulsadoras.

Quienes se encargaran de realizar la prueba de producto a cada uno de los clientes que se encuentren en los centros comerciales y se encuentren interesados de comprar crema de aceitunas.

7.2. Estrategia de Ventas

Según indica Lambin et al. (2009), la planificación y creación de una estrategia de ventas efectiva, requiere mirar a largo plazo las metas de ventas y análisis del ciclo de negocios.

El análisis del ciclo de negocios, consiste en varias fases: la primera etapa es la fase introductoria, seguida por las fases de crecimiento, estacionaria, maduración y de declive.

Actualmente nosotros nos encontramos en la fase introductoria porque lanzaremos por primera vez el producto, para ello se emplearan las siguientes estrategias:

1. Promocionar nuestro producto mediante impulsadoras en los puntos de venta.

2. Entregar volantes con el nombre de nuestro producto para el proceso de recordación de marca.

En la fase de crecimiento la empresa ya deberá contar con consumidores satisfechos que repitan sus compras, e influyan en otros clientes por recomendación, de manera que las ventas se incrementen, para ello se aplicaran las siguientes estrategias:

1. Promociones del producto en los retail, acorde a la competencia.

2. Lograr tener una base de datos de los clientes frecuentes para el envío de correos de agradecimiento.

La fase estacionario, es la etapa donde el clima competitivo se torna más agresivo y el indicador clave de desempeño es la participación de mercado, por ello el objetivo a emplear es:

1. Posicionamiento de la marca en el mercado

En la fase de madurez, el objetivo prioritario de la empresa será defender y de ser posible expandir la participación de mercado, así como ganar una ventaja competitiva sustentable sobre los competidores directos.

La fase de declive, se caracteriza esta etapa por un decrecimiento de la demanda debido a cambios con el tiempo de los hábitos de consumo y preferencias así como cambios en el entorno social o económico. La empresa si en algún momento llegara a esta etapa, deberá plantear los objetivos para cambiar todo el giro del negocio.

Además, existen 4 factores clave para triunfar con las estrategias de ventas, los cuales debemos tomar en cuenta:

- Analizar, corregir y cambiar
- Optimizar los gastos
- Incrementar la productividad
- Determinar los objetivos

7.2.1. Plan de ventas.

Para poder realizar un plan específico de ventas, todo depende de la planificación, organización, administración y control del sistema y personal de ventas.

Todo ello comprende dos funciones principales como son el diseño e implantación de la estrategia de ventas y la dirección del equipo de ventas.

Tenemos que tomar en cuenta que el Jefe de Comercialización tiene que participar conjuntamente con el bróker, ya que son ellos quienes lograran que nuestro producto sea vendido.

El Jefe de Comercialización debe tomar decisiones en los siguientes aspectos:

- ✓ Especificación de los objetivos de ventas.
- ✓ Elección del sistema y equipo de ventas.
- ✓ Organización de la red de ventas.
- ✓ Determinación del tamaño del equipo de ventas.
- ✓ Asignación de los vendedores a los territorios de venta.
- ✓ Planificación de visitas (frecuencia, argumentos de venta e informes)

Respecto al equipo de ventas, le corresponde las actividades relativas al mantenimiento de la eficacia y rendimiento de la fuerza de ventas: selección, adiestramiento, motivación, remuneración, evaluación y control.

7.2.2. Políticas de servicio y garantías.

Las políticas que se establecen en toda empresa se relacionan a la responsabilidad de salubridad e higiene, control de procesos, calidad de producto y garantías duraderas con los clientes. Las políticas que se implementarán son las siguientes:

1. política de calidad.

Se ofrece un producto de buena calidad, con los mejores estándares de materia prima y producción.

2. política de cambios y garantías.

Esta política se realizará con cambios por tallas, colores, siempre y cuando el calzado se encuentre en buen estado tal como se indicó al momento de la compra. Se tiene una política de garantía de cambio de 30 días, teniendo en cuenta el uso adecuado del calzado. Esta política garantiza que la empresa si realiza cambios a tiempo a cada uno de sus clientes.

3. política operativa.

Dentro de las políticas operativas, se identifica las siguientes:

-Horario de entrada turnos rotativos de 7:00 a.m. a 7: 00 p.m.

-Horario de almuerzo de 12:00 pm a 1:00 pm

-No presentarse a trabajar en estado de ebriedad

-Está prohibido ingerir bebidas alcohólicas dentro de las instalaciones

4. política de ventas.

La política de ventas se refiere a que la empresa ha manifestado a sus trabajadores como debe tratar a cada cliente que visita el negocio, estas reglas son las siguientes:

- Saludar al cliente al momento de su llegada
- Consultarle si le pueden ayudar en algo
- Atender al cliente con una sonrisa
- Invitar al cliente a que regrese a las tiendas

Capítulo VIII: Planificación Financiera

8.1. La Inversión

Para el inicio de operaciones de la empresa, el monto total de la inversión se va a componer de 3 Ítems: (i) Activos Tangibles, (ii) Activos Intangibles y (iii) Capital de trabajo requerido. Es de indicar, que todos los gastos de activos tangibles e intangibles serán cambiados a dólares al tipo de cambio a diciembre 2016 (3.35 Dólar / Sol), según la plataforma financiera Bloomberg.

8.1.1. Inversión pre-operativa.

La inversión pre-operativa, está constituida por los activos necesarios que se deben tener antes del inicio de operaciones del negocio, los mismos que se detallan a continuación:

1. activos tangibles.

Tabla 69

Activo Fijo Tangible (En Dólares)

Descripción	Cantidad	Precio	Total
MAQUINARIA			
Licuadora Industrial (Marca SKYMSEN) de 25 Litros	2	779.1	1,558.21
Balanza Industrial (Marca ACURA) de 300kg	1	552.24	552.24
Cocina Industrial (marmita) de 75 Kilos	1	2,122.39	2,122.39
Mesa 4 despepitadoras (Marca TECMAQUIND)	1	1,980.00	1,980.00
Cámara de Refrigeración (Marca CORINPER)	1	4,477.61	4,477.61
Maquina selladora (Marca CORINPER)	1	244.78	244.78
MOBILIARIO			
Escritorio	5	134.33	671.64
Sillas	5	29.85	149.25
juego de mesa para reuniones	1	298.51	298.51
Estantes	1	119.4	119.4
Basureros	5	8.96	44.78
HERRAMIENTAS	varios	8,100.30	8,100.30
Papeleras	3	89.55	268.66
EQUIPOS DE OFICINA			
Laptop	5	447.76	2,238.81
Impresora	1	164.18	164.18
Extintores	2	35.82	71.64
Botiquín	1	8.96	8.96
Total Inversión Activo Fijo (con IGV)			**23,071.34**

Dentro del rubro herramientas, está compuesta por los siguientes utensilios:

Tabla 70

Lista de Herramientas y utensilios por comprar (En soles y dólares)

Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Cilindros	Unidad	69	15	1,035.00
Desinfectantes	Litro	24	8	192
Guantes	Caja 100ud.	2,112	12	25,344.00
Gorros plásticos	Caja 100ud.	11	10	110
Tapabocas	Unidad	11	10	110
Botas	Par	4	40	160
Escobillones	Unidad	2	10	20
Recogedores	Unidad	2	5	10
Trapeadores	Unidad	2	5	10
Tachos Grandes	Unidad	6	5	30
Baldes	Unidad	4	7	28
Mandiles	Unidad	4	8	32
Coladores	Unidad	4	5	20
Escobas	Unidad	5	7	35
			Total en Soles	**27,136.00**
			Total en Dólares	**8,100.30**

Como se aprecia en la tabla anterior, se realiza la compra de todos los utensilios para el correcto desarrollo de las labores tanto para el personal administrativo como personal operativo.

2. activos intangibles.

Dentro de los activos Intangibles, encontramos todos los requisitos necesarios tanto a nivel legal como social para obtener las licencias necesarias para el inicio de operaciones y asegurar el funcionamiento de la planta a establecer.

Asimismo, se establecerá los registros de la patente, impresión de las facturas y legalizaciones de nuestros libros contables. Todos los costos de estos activos también fueron cambiados a dólares con el tipo proyectado a diciembre 2016 (3.35 dólar/sol).

Tabla 71

Activos Intangibles (En dólares)

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Servicios de Notario Público	1	189	189
Licencia de funcionamiento	1	35	35
Costo aviso en "El Peruano"	1	13	13
Costo Registros Públicos	1	30	30
Libros de Contabilidad	3	10	30
Legalización de libros de Contabilidad	3	5.68	17.04
Búsqueda de marca Indecopi	1	37.8	37.8
Registro de marca Indecopi	1	203.4	203.4
Diseño de página Web	1	78	78
Impresión de Facturas	1	45	45
Certificación Sanitaria DIGESA	1	136.3	136.3
Certificado de Defensa Civil	1	37.8	37.8
Revisión el Sistema Eléctrico	1	500	500
Revisión el Sistema de Agua Potable	1	450	450
Resanado	1	750	750
Implementación del espacio de producción	1	1,600.00	1,600.00
Implementación de oficinas (Divisiones)	1	1,500.00	1,500.00
Software	1	68.1	68.1
Antivirus	1	85.6	85.6
Afiches promocionales	6	56.8	340.8
Inscripción feria APAS	1	285	285
Capacitación de personal	3	300	900
Adelanto de alquiler	6	1,000.00	6,000.00
		Total en dólares con IGV	**13,331.84**
		Total en dólares sin IGV	**11,298.17**

8.1.2. Inversión en capital de trabajo.

Para la Inversión en capital de trabajo, nos referimos a la inversión que necesita la empresa tanto en materia prima, mano de Obra, CIF y los gastos administrativos y operativos que necesita la empresa para el inicio de operaciones.

En este caso, para la estimación del capital de trabajo, se utilizará el método de Máximo Déficit Acumulado, que consiste en hacer la simulación de operaciones representadas de forma mensual de la implementación de la empresa y se observa en los flujos finales acumulados en que mes se acumula la máxima necesidad de capital de trabajo. Tal como se aprecia en la siguiente figura:

Flujo de Caja Mensual		Precio : $3.00			Tipo de cambio: 3.35								
		0.45%	5.63%	6.17%	9.38%	9.62%	10.09%	15.09%	17.57%	8.58%	7.23%	5.44%	4.76%
INGRESOS		**Enero**	**Febrero**	**Marzo**	**Abril**	**Mayo**	**Junio**	**Julio**	**Agosto**	**Septiembre**	**Octubre**	**Noviembre**	**Diciembre**
Ventas frascos de 350 gr		0	0	0	13,323	13,665	14,336	21,440	24,961	12,199	10,270	7,735	6,766
Contado	100%	0.00	0.00	0.00	39,968.19	40,993.80	43,008.68	64,319.39	74,883.46	36,597.52	30,809.51	23,206.47	20,298.71
Total Ingresos		**0.00**	**0.00**	**0.00**	**39,968.19**	**40,993.80**	**43,008.68**	**64,319.39**	**74,883.46**	**36,597.52**	**30,809.51**	**23,206.47**	**20,298.71**
EGRESOS		**Enero**	**Febrero**	**Marzo**	**Abril**	**Mayo**	**Junio**	**Julio**	**Agosto**	**Septiembre**	**Octubre**	**Noviembre**	**Diciembre**
Materia prima e insumos		541.40	6,728.45	8,543.35	10,116.19	11,413.32	12,058.89	18,034.25	20,996.57	10,259.37	8,639.00	6,505.09	5,687.34
Mano de Obra Directa		685.71	2,742.86	4,457.14	3,085.71	4,457.14	4,800.00	7,200.00	8,228.57	4,114.29	3,428.57	2,742.86	2,400.00
CIF		2,673.36	2,673.36	2,673.36	2,673.36	2,673.36	2,673.36	2,673.36	2,673.36	2,673.36	2,673.36	2,673.36	4,123.36
Deprecicacion		172.09	172.09	172.09	172.09	172.09	172.09	172.09	172.09	172.09	172.09	172.09	172.09
Mantenimieto de maquinas													1,450.00
Agua	70%	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00	140.00
Luz	70%	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00
Telefono e Internet	40%	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00
Alquiler de Local	70%	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00
Jefe de produccion	100%	746.27	746.27	746.27	746.27	746.27	746.27	746.27	746.27	746.27	746.27	746.27	746.27
Gastos de Administracion y ventas		**8,095.22**	**8,095.22**	**8,095.22**	**8,095.22**	**8,095.22**	**8,095.22**	**8,095.22**	**8,095.22**	**8,095.22**	**8,095.22**	**8,095.22**	**8,095.22**
Gerente general	100%	1,492.54	1,492.54	1,492.54	1,492.54	1,492.54	1,492.54	1,492.54	1,492.54	1,492.54	1,492.54	1,492.54	1,492.54
Encargado de Finanzas	100%	746.27	746.27	746.27	746.27	746.27	746.27	746.27	746.27	746.27	746.27	746.27	746.27
Encargado de RR.HH	100%	746.27	746.27	746.27	746.27	746.27	746.27	746.27	746.27	746.27	746.27	746.27	746.27
Encargado de Mercade	100%	746.27	746.27	746.27	746.27	746.27	746.27	746.27	746.27	746.27	746.27	746.27	746.27
Agua	30%	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00
Luz	30%	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00
Telefono e Internet	60%	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00
Alquiler de Local	30%	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Promotor de Venta	100%	298.51	298.51	298.51	298.51	298.51	298.51	298.51	298.51	298.51	298.51	298.51	298.51
Containet y flete	100%	1,750.00	1,750.00	1,750.00	1,750.00	1,750.00	1,750.00	1,750.00	1,750.00	1,750.00	1,750.00	1,750.00	1,750.00
Operador Logístico	100%	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00
Auxiliar de Limpieza	100%	298.51	298.51	298.51	298.51	298.51	298.51	298.51	298.51	298.51	298.51	298.51	298.51
Seguros	9% del sueldo	521.87	521.87	521.87	521.87	521.87	521.87	521.87	521.87	521.87	521.87	521.87	521.87
Total Egresos		**11,995.70**	**20,239.89**	**23,769.07**	**23,970.49**	**26,639.05**	**27,627.47**	**36,002.84**	**39,993.72**	**25,142.24**	**22,836.15**	**20,016.53**	**20,305.92**
Flujo de Caja Mensual		-11,995.70	-20,239.89	-23,769.07	15,997.70	14,354.75	15,381.21	28,316.55	34,889.73	11,455.29	7,973.36	3,189.94	-7.21
Flujo de Caja Acumulado		-11,995.70	-32,235.59	-56,004.66	-40,006.96	-25,652.21	-10,270.99	18,045.56	52,935.29	64,390.57	72,363.93	75,553.87	75,546.67

MAXIMO DEFICIT ACUMULADO	-56,004.66

Figura 19. Capital de Trabajo – Máximo Déficit Acumulado (en dólares)

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, se realizó una simulación de los flujos tanto de ingresos como de egresos de forma mensual, teniendo como excepción los 3 primeros meses (Enero – Marzo), que son los meses en que solo se gastaría en la en la producción de los primeros frasco de crema de aceituna, implementación de la planta, oficinas administrativas, obtención de licencias entre otros.

Como resultado se observó que en base a la estacionalidad que se ha establecido para la elaboración del producto y el cronograma de entregas que ha sido pactada con el DEALER seleccionado para colocar los productos en el mercado de Sao Paulo, se observa que la empresa obtuvo su Máximo Déficit Acumulado por un monto de $ 56,004.66.

8.1.3. Costo del proyecto.

Según lo apreciado en los cuadros anteriores, donde se establecen los valores necesarios para el costo del proyecto. Se establecieron los siguientes montos:

Tabla 72

Flujo de Inversión Inicial del Proyecto (En Dólares)

Inversión	Monto
Activo Fijo Tangible	23,071.34
Activo Fijo Intangible	13,331.84
Capital de Trabajo	56,004.66
Inversión Total	**92,407.84**

En resumen, para la elaboración del proyecto se necesita un capital de $ 92 407.84, de los cuales se establecerá el porcentaje (%) de participación de los socios capitalistas y el (%) que será financiado por una entidad financiera.

8.1.4. Inversiones futuras.

Una vez establecida el flujo de inversión total necesario para el desarrollo del proyecto, se estimó los flujos de inversiones futuros para los siguientes 5 años. Por lo que se determinó en base a la producción a realizar el capital de trabajo incremental para los siguientes 5 años.

Tabla 73

Capital de Trabajo Incremental (En Dólares)

Año	Producción	Requerimiento de KW	Inversión incremental de KW
2016	148,021	-56,004.66	-56,004.66
2017	150,753	-57,038.33	-1,033.67
2018	153,522	-58,086.00	-1,047.67
2019	156,328	-59,147.66	-1,061.67
2020	159,172	-60,223.71	-1,076.04
		Total de capital de trabajo	**-60,223.71**

Para el presente proyecto solo se aplicarán inversiones futuras hasta el año 2020, ya que en el último año se recupera el capital de trabajo.

8.2. Financiamiento

Según lo establecido en el cuadro de costo del proyecto, se estimó que el proyecto necesita una inversión total de $ 92 407.84. Por lo que se estableció la siguiente estructura de deuda/capital:

Tabla 74

Estructura Deuda / Capital (En Dólares)

	Participación	Monto
Capital	60%	55,444.71
Financiamiento	40%	36,963.14
Total	**100%**	**92,407.84**

Teniendo en cuenta al cuadro anterior, se consultó con diversas entidades financieras a fin de poder solicitar un préstamo en dólares por el monto de $ 36,963.14. A fin de cubrir el total de la inversión necesaria para nuestro proceso de exportación.

8.2.1. Endeudamiento y condiciones.

Una vez, realizada la búsqueda de la entidad que podría financiar parte del proyecto. La entidad financiera escogida, por la tasa que brinda y las facilidades en el otorgamiento del crédito fue la financiera Mi Banco, debido a que esta entidad brinda más facilidad en el otorgamiento de crédito para Mypes. Para efectos de la inversión el préstamo se realizaría a fines de noviembre del presente año (Año 0) con 60 días de gracia empezando a pagarse las cuotas en el mes de enero 2017 (Año 1)

Los requisitos del préstamo solicitado fueron los siguientes:

- Negocio con 6 meses de funcionamiento como mínimo.
- Fotocopia de DNI titular y/o cónyuge/conviviente.
- Recibo de servicios (luz o agua).
- No tener deudas morosas en el sistema financiero

Entre los requisitos y documentos adicionales que requiere la entidad bancaria fueron:

- Copia de DNI de los socios. Recibo de luz, agua o teléfono.
- Documentos del negocio de residencia del representante legal apoderado y avales
- Acta de constitución de la empresa. Vigencia de poderes actualizada con antigüedad no mayor a 8 días.
- Declaración de renta anual y 3 últimos PDT.
- Documentos de propiedad del inmueble que será otorgado en garantía.
- Recibos de agua, luz o teléfono del local donde funciona el negocio.

Las condiciones del financiamiento del préstamo fueron las siguientes, el cronograma de pagos se puede ver en el anexo 12:

Tabla 75

Condiciones del Financiamiento

Monto por desembolsar:	US$ 36,963.14
Amortización:	Mensual
TEA:	49.24%
Plazo (meses):	60
Cuota	US$ 1,466.25
Vencimiento:	31/12/2021

8.2.2. Capital y Costo de oportunidad.

El capital que aportarán los socios capitalistas asciende a $ 55,444.71. Como parte de una inversión se espera que el rendimiento de la inversión sea mayor que invertir el capital en depósitos a plazo fijo, fondos mutuos u otra inversión entidades financieras.

Para ello, se detalla el procedimiento para la obtención de la tasa de costo de oportunidad (COK).

Paso 1: Buscar la tasa de beta desapalancada correspondiente a la Industria en la que se encuentra la empresa: para este caso se buscó la beta desapalancada "*Food Procesing*" que es la beta de la industria de empresas exportadoras de alimentos procesados. Al cierre del año 2015 la beta desapalancada del sector fue de **0.80.**

Con esta tasa, según la siguiente formula se obtiene la tasa de beta apalancada del sector en EE. UU.

Tabla 76

Beta del Sector

Descripción	Valores
βA (fórmula)	$\beta A = \beta D[1+(1-t)(D/C)]$
βD	0.8
Nueva βA	1.18

Paso 2: Una vez obtenido el Beta Apalancado, se aplicó la fórmula del CAPM para determinar del costo nominal de USA, para ello se obtuvo la tasa libre de riesgo de EE. UU y la Prima de Riesgo de EE. UU como se ve en la siguiente tabla 76:

Tabla 76

Costo de Oportunidad Nominal en EE. UU

Descripción	Valores
Tasa Libre de Riesgo	5.31%
Beta del Sector	1.18
Prima de Riesgo	3.21%
Ke Nominal EE. UU.	**9.11%**

Paso 3: Una vez obtenida el Coste de Oportunidad Nominal de USA, aplicamos la siguiente fórmula: *Ke Real EEUU= (1+Cok Nominal) /(1+Inflación EEUU)-1* para obtener el Costo de Oportunidad Real de EE. UU como se aprecia en la parte inferior. La inflación de EE. UU es obtenida del promedio de los últimos 48 meses, cuya fuente es el Banco mundial.

Tabla 78

Costo de Oportunidad Real en EE. UU

Descripción	Valores
Ke Nominal EE. UU.	9.11%
Inflación Promedio EE. UU.	1.60%
Ke Real EE. UU.	**7.39%**

Nota: Adaptado de Banco Mundial – Inflación histórica de EE. UU, recuperado de http://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG

Paso 4: Una vez obtenido el costo de Oportunidad Real de EE. UU, se halla el costo de Oportunidad Real de PERU que es el lugar donde se establecerá el negocio. El riesgo del negocio según el sector, que para el sector que nos encontramos con es el de servicios es de 5.00% como se aprecia en la tabla 10:

Tabla 79

Costo de Oportunidad Real en Perú

Descripción	Valores
Ke Real EE. UU.	7.39%
Riesgo Perú	1.81%
Ke Real Perú	14.20%
Riesgo del negocio	5.00%

Es de indicar que el riesgo País de Perú se obtuvo del promedio de los últimos 48 meses de los rendimientos del índice de bonos de mercados emergentes.

Paso 5: Una vez obtenido el Costo de Oportunidad Real de Perú, se le agrega la inflación de Perú para obtener el costo de oportunidad Nominal como se aprecia en la parte superior. La Inflación promedio de Perú se obtuvo del BCR.

Tabla 80

Costo de Oportunidad Nominal en Perú

Descripción	Valores
Ke Real Perú	14.20%
Inflación Promedio Perú	3.22%
Ke Nominal Perú	**17.88%**

8.2.3. Costo de capital promedio ponderado.

El costo promedio ponderado de capital se conforma por 2 partes:

- El costo de Oportunidad (COK ó Ke)
- Costo de la Deuda (Kd)

Para el costo de la Deuda, se utilizará la tasa de interés que cobra la entidad financiera que financiaría parte del monto de la inversión, como un préstamo para pequeños empresarios. La entidad financiera seleccionada es la financiera Mi Banco.

Tabla 81

Costo de la Deuda

Descripción	Valores
Monto del Préstamo	$ 36,963.14
Impuesto a la Renta	28%
Interés Anual (TCEA)	49.24%
Participación	60.00%
Costo de la Deuda (Kd)	**35.45%**

Para hallar el costo de la Deuda, se multiplica la tasa de interés cobrada por la entidad financiera por 1, menos la tasa de impuesto a la renta (28%)

Una vez obtenida el costo de la Deuda, se establecerá el costo promedio ponderado de capital o WACC por sus siglas en Ingles.

El costo promedio ponderado de capital es la tasa que nos va a permitir descontar los flujos económicos, el mismo que se muestra en la tabla 81:

Tabla 82

Costo Promedio Ponderado de Capital

WACC	Estructura	Peso	Costo Financiero		Ponderado
Aportes	$ 55,444.71	60%	Cok	14.20%	8.52%
Préstamo	$ 36,963.14	40%	Kd(1-t)	35.45%	10.21%
Inversión	$ 92,407.84	100%	**WACC**		**18.73%**

8.3. Presupuestos

8.3.1. Presupuesto de ventas.

Para el presupuesto de ventas para los próximos 5 años se constituye de la siguiente manera, tomando en cuenta que el precio por cada frasco de crema de aceituna de 350 gr. es de $ 3.00.

Tabla 83

Programa de ventas 2017 - 2021

Año	2017	2018	2019	2020	2021
Programa de Ventas en Toneladas	50.65	51.58	52.53	53.48	54.45
Demanda Anual de frascos de 350 gr.	144,724	147,382	150,076	152,806	155,572
Ingresos por venta	**434,171**	**442,146**	**450,228**	**458,417**	**466,716**

8.3.2. Presupuesto de costo de producción unitario.

Una vez determinado los ingresos por ventas se establecieron los costos que implicaría la producción de crema de aceitunas en base a la proyección de ventas, tal como se muestra en la tabla 84:

Tabla 84

Costo de Producción – Costo de producción unitario

Costo de Producción	2017	2018	2019	2020	2021
Materias primas e Insumos	142,730.53	145,351.67	148,008.85	150,700.99	153,428.51
Mano de Obra Directa	43,636.36	43,636.36	43,977.27	45,681.82	47,045.45
CIF	22,501.45	26,060.77	26,060.77	26,060.77	26,060.77
Costo Anual de Producción	**208,868.34**	**215,048.80**	**218,046.89**	**222,443.58**	**226,534.73**
Programa de producción	150,753.00	153,522.00	156,328.00	159,172.00	162,053.00
Costo de producción Unitario	**1.39**	**1.40**	**1.39**	**1.40**	**1.40**

Tabla 85

Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación – (CIF) (En dólares)

Costos Indirectos de Fabricación		2017	2018	2019	2020	2021
Depreciación		2,436.81	2,436.81	2,436.81	2,436.81	2,436.81
Mantenimiento de maquinas		1,450.00	1,450.00	1,450.00	1,450.00	1,450.00
Agua	70%	1,680.00	1,680.00	1,680.00	1,680.00	1,680.00
Luz	70%	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00
Teléfono e Internet	40%	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00
Alquiler de Local	70%	4,200.00	8,400.00	8,400.00	8,400.00	8,400.00
Jefe de producción	100%	11,666.34	11,666.34	11,666.34	11,666.34	11,666.34
TOTAL CIF		**24,013.14**	**28,213.14**	**28,213.14**	**28,213.14**	**28,213.14**

8.3.3. Presupuesto de compras

Dentro de las compras se tendrán compras de activos tangibles y las compras de la materia prima necesaria para la elaboración de la producción, los cuales se muestran en las siguientes tablas:

Tabla 86

Compras de activo fijo (En dólares)

Descripción	Cantidad	Precio	Total
MAQUINARIA			
Licuadora Industrial (Marca SKYMSEN) de 25 Litros	2	779.10	1,558.21
Balanza Industrial (Marca ACURA) de 300kg	1	552.24	552.24
Cocina Industrial (marmita) de 75 Kilos	1	2,122.39	2,122.39
Mesa 4 despepitadoras (Marca TECMAQUIND)	1	1,980.00	1,980.00
Cámara de Refrigeración (Marca CORINPER)	1	4,477.61	4,477.61
Maquina selladora (Marca CORINPER)	1	244.78	244.78
MOBILIARIO			
Escritorio	5	134.33	671.64
Sillas	5	29.85	149.25
juego de mesa para reuniones	1	298.51	298.51
Estantes	1	119.40	119.40
Basureros	5	8.96	44.78
HERRAMIENTAS	varios	8,100.30	8,100.30
Papeleras	3	89.55	268.66
EQUIPOS DE OFICINA			
Laptop	5	447.76	2,238.81
Impresora	1	164.18	164.18
Extintores	2	35.82	71.64
Botiquín	1	8.96	8.96
Total Inversión Activo Fijo (con IGV)			**23,071.34**

Teniendo en consideración los activos adquiridos para el inicio de operaciones, se establece una tabla de depreciación de los activos tomando el valor de los mismos sin IGV. Tal como se aprecia en la tabla 86. Para el presente proyecto se determinó que la vida útil de los activos será de cinco años.

Tabla 87

Depreciación de activos fijos (en dólares)

Activos por Depreciar	Precio sin IGV	2017	2018	2019	2020	2021
Licuadora Indust. (Marca SKYMSEN) de 25 litros	1,320.52	264.1	264.1	264.1	264.1	264.1
Balanza Indust. (Marca ACURA) de 300 kg	468	93.6	93.6	93.6	93.6	93.6
Cocina Industrial (marmita) de 75 Kilos	1,798.63	359.73	359.73	359.73	359.73	359.73
Mesa 4 despepitadoras (Marca TECMAQUIND)	1,677.97	335.59	335.59	335.59	335.59	335.59
Cámara de Refrigeración (Marca CORINPER)	3,794.59	758.92	758.92	758.92	758.92	758.92
Laptops e impresoras	1,897.29	379.46	379.46	379.46	379.46	379.46
Total Depreciación de Máquinas Mensual		4,472.50	4,473.50	4,474.50	4,475.50	4,476.50

Tabla 88

Amortización de intangibles (en dólares)

Año	2017	2018	2019	2020	2021
Amortización de Intangible	2,259.63	2,259.63	2,259.63	2,259.63	2,259.63

Tabla 89

Presupuesto de compras en materia prima (En dólares)

Materia Prima e Insumos	2017	2018	2019	2020	2021
Aceituna	34,110.66	34,737.11	35,372.05	36,015.47	36,667.38
Huevo	15,594.17	15,880.55	16,170.81	16,464.94	16,762.96
Limón	10,632.97	10,828.23	11,026.13	11,226.67	11,429.87
Aceite	30,715.09	31,279.17	31,850.89	32,430.24	33,017.24
Sal	79.05	80.50	81.96	83.45	84.95
Preservante	788.26	802.73	817.39	832.24	847.29
Frascos de Vidrio	45,001.19	45,827.46	46,665.67	47,514.33	48,374.03
Etiquetas	31,500.63	32,079.22	32,665.55	33,259.82	33,861.93
Total Compras	**168,422.03**	**171,514.97**	**174,650.45**	**177,827.17**	**181,045.64**

Tabla 90

Presupuesto de compras en materia prima (En Kilogramos)

Materia Prima e Insumos	2017	2018	2019	2020	2021
Aceituna	25,392.49	25,858.85	26,331.53	26,810.52	27,295.82
Huevo	11,608.00	11,821.19	12,037.27	12,256.24	12,478.09
Limón	7,123.09	7,253.91	7,386.51	7,520.87	7,657.01
Aceite	15,829.09	16,119.80	16,414.46	16,713.05	17,015.58
Sal	263.82	268.66	273.57	278.55	283.59
Preservante	1,055.27	1,074.65	1,094.30	1,114.20	1,134.37
Frascos de Vidrio (en Unid)	150,753.00	153,521.00	156,329.00	159,172.00	162,052.00
Etiquetas (en Unid)	301,505.00	307,043.00	312,655.00	318,343.00	324,106.00
Total Compras	**513,529.75**	**522,961.07**	**532,521.63**	**542,208.43**	**552,022.47**

8.3.4. Presupuesto de costo de ventas.

En general el costo de ventas del Producto se constituirá del costo anual de producción y por el total de unidades producidas, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 91

Presupuesto de compras en materia prima (En dólares)

	2017	2018	2019	2020	2021
Total de unidades producidas	150,753.00	153,522.00	156,328.00	159,172.00	162,053.00
Costo de producción Unitario	1.39	1.40	1.39	1.40	1.40
Costo de Ventas	**208,868.34**	**215,048.80**	**218,046.89**	**222,443.58**	**226,534.73**

8.3.5. Presupuesto de gastos administrativos.

Dentro de los gastos administrativos, se considera en gran parte la planilla del personal administrativo como las obligaciones por servicios según la proporción que establecida para la parte administrativa.

Tabla 92

Gastos Administrativos (En dólares)

Gastos de Administración		2017	2018	2019	2020	2021
Gerente general	100%	23,332.67	23,332.67	23,332.67	23,332.67	23,332.67
Encargado de Finanzas	100%	11,666.34	11,666.34	11,666.34	11,666.34	11,666.34
Auxiliar de Limpieza	100%	4,666.53	4,666.53	4,666.53	4,666.53	4,666.53
Encargado de RR. HH.	100%	11,666.34	11,666.34	11,666.34	11,666.34	11,666.34
Agua	30%	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00
Luz	30%	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00
Teléfono e Internet	60%	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00
Alquiler de Local	30%	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00
Total Gasto Administración		**77,671.88**	**77,671.88**	**77,671.88**	**77,671.88**	**77,671.88**

8.3.6. Presupuesto de marketing y ventas

Dentro de los gastos de ventas se consideran todos los gastos correspondientes a la colocación de la mercadería en el mercado brasilero, a través del dealer.

Tabla 93

Gastos de marketing y ventas (En dólares)

Gasto de Venta		2017	2018	2019	2020	2021
Encargado de Mercadeo	100%	11,666.34	11,666.34	11,666.34	11,666.34	11,666.34
Promotor de Venta	100%	3,582.09	3,582.09	3,582.09	3,582.09	3,582.09
Conteiner y flete	100%	21,000.00	21,000.00	21,000.00	21,000.00	21,000.00
Operador Logístico	100%	8,400.00	8,400.00	8,400.00	8,400.00	8,400.00
Total Gasto de Ventas		**44,648.42**	**44,648.42**	**44,648.42**	**44,648.42**	**44,648.42**

8.3.7. Presupuesto de gastos financieros.

Como gasto financiero se considera la tabla de intereses generados por el préstamo otorgado por la entidad financiera, los mismos que si irán reduciendo con los pagos de las cuotas del préstamo.

Tabla 94

Presupuesto de Gastos Financieros (En dólares)

Concepto	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Préstamo	36,963.14					
Cuotas		-17,595.00	-17,595.00	-17,595.00	-17,595.00	-17,600.50
Escudo Fiscal		4,005.20	3,584.13	2,955.60	2,103.99	859.63
Intereses		14,304.27	12,800.46	10,555.71	7,514.25	3,070.09
Flujo de la Deuda	**36,963.14**	**-13,589.80**	**-14,010.87**	**-14,639.40**	**-15,491.01**	**-16,740.87**

8.4. Presupuestos de Resultados

8.4.1. Estado de ganancias y pérdidas proyectado.

Los estados de resultados reflejan lo que se considera se mostraría en los libros contables al final de cada periodo. Para el caso del plan de negocio, como la mayoría de las operaciones tanto de venta como de compras y gastos se está realizando en dólares, se propone realizar una operación anual de derivados financieros a fin de asegurar los montos en soles. La operación por realizar se llama NON DELIVERY FORWARD que será pactada con la misma entidad que nos preste el dinero para la inversión. Esta operación no necesita desembolso de dinero, solo se pacta un contrato para cerrar un tipo de cambio a futuro que en este caso seria 3.35 para el primer año y mitigar el riesgo de pérdida por tipo de cambio.

Por lo que el estado de ganancias y pérdidas proyectados serian de la siguiente manera:

Tabla 95

Estados de Ganancias y Pérdidas Proyectados – con Financiamiento (En dólares)

Año	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	434,172.00	442,146.00	450,228.00	458,418.00	466,716.00
Costo de ventas	208,868.34	215,048.80	218,046.89	222,443.58	226,534.73
Utilidad Bruta	**225,303.66**	**227,097.20**	**232,181.11**	**235,974.42**	**240,181.27**
Gastos de Operación	113,817.59	113,817.59	113,817.59	113,817.59	113,817.59
Gastos de administración	73,653.91	73,653.91	73,653.91	73,653.91	73,653.91
Gasto de Ventas	40,163.68	40,163.68	40,163.68	40,163.68	40,163.68
Utilidad Operativa	**111,486.07**	**113,279.61**	**118,363.52**	**122,156.83**	**126,363.68**
Gasto Financiero	14,304.27	12,800.46	10,555.71	7,514.25	3,070.09
Ingreso Financiero	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Depreciación	2,436.81	2,436.81	2,436.81	2,436.81	2,436.81
Amortización Intangible	2,259.63	2,259.63	2,259.63	2,259.63	2,259.63
Utilidad Antes de Impuestos	**92,485.36**	**95,782.71**	**103,111.37**	**109,946.14**	**118,597.15**
I.R. 28%	25,895.90	26,819.16	28,871.18	30,784.92	33,207.20
Resultado del Ejercicio	**66,589.46**	**68,963.55**	**74,240.19**	**79,161.22**	**85,389.95**

De igual manera a efectos de la declaración de impuestos que moneda local, en la tabla 95 se convierte los estados de resultados a soles con el tipo de cambio que se está utilizando para el proyecto (S/ 3.35) debido a que el dólar es una moneda volátil y que las proyecciones del BCR estiman un tipo de cambio que se considera muy elevado.

Tabla 96

Estados de Ganancias y Pérdidas Proyectados – con Financiamiento (En Soles)

Año	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	1,302,516.00	1,326,438.00	1,350,684.00	1,375,254.00	1,400,148.00
Costo de ventas	626,605.03	645,146.41	654,140.68	667,330.74	679,604.20
Utilidad Bruta	**675,910.97**	**681,291.59**	**696,543.32**	**707,923.26**	**720,543.80**
Gastos de Operación	341,452.76	341,452.76	341,452.76	341,452.76	341,452.76
Gastos de administración	220,961.73	220,961.73	220,961.73	220,961.73	220,961.73
Gasto de Ventas	120,491.04	120,491.04	120,491.04	120,491.04	120,491.04
Utilidad Operativa	**334,458.20**	**339,838.83**	**355,090.56**	**366,470.50**	**379,091.04**
Gasto Financiero	42,912.81	38,401.38	31,667.13	22,542.75	9,210.27
Ingreso Financiero	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Depreciación	7,310.42	7,310.42	7,310.42	7,310.42	7,310.42
Amortización Intangible	6,778.90	6,778.90	6,778.90	6,778.90	6,778.90
Utilidad Antes de Impuestos	**277,456.07**	**287,348.13**	**309,334.11**	**329,838.43**	**355,791.45**
I.R 28%	77,687.70	80,457.48	86,613.55	92,354.76	99,621.60
Resultado del Ejercicio	**199,768.37**	**206,890.65**	**222,720.56**	**237,483.67**	**256,169.84**

8.4.2. Balance proyectado.

De la misma manera, con el estado de ganancias y pérdidas, la operación de NON DELIVERY FORWARD permitirá asegurar o proyectar que el tipo de cambio a cierre contable se mantenga en un rango que permita mitigar las pérdidas que se puedan ocasionar por una variación del tipo de cambio que no sea favorable para la empresa.

En ese sentido, en las tablas 96 y 97 se presentarán los balances proyectados tanto en soles como dólares.

Tabla 97

Balance General proyectado a dos años (en Soles)

EXPORT ACEPER S.R.L.
BALANCE GENERAL PROYECTADO 2017 - 2018 (en Soles)

Activo	2017	2018
Activo Corriente		
Caja y bancos	36,705.41	83,047.59
Materias primas	88,437.71	86,037.67
Existencias	589,818.48	523,932.35
Total Activo Corriente	**714,961.60**	**693,017.61**
Activo No Corriente		
Inmueble, maquinaria y equipo	65,499.15	52,399.32
Activos Intangibles	37,848.87	45,418.64
Depreciación	-13,099.83	-13,099.83
Amortizacion de Intangibles	-7,569.77	-7,569.77
Total Activo No Corriente	**90,248.19**	**84,718.13**
TOTAL ACTIVO	**805,209.79**	**777,735.74**

Pasivo y Patrimonio	2017	2018
Pasivo Corriente		
Cuentas por pagar comerciales	5,800.00	7,507.13
Proveedores	5,000.00	11,276.32
Impuestos por pagar	86,751.27	89,844.18
Sueldos y otros por pagar	63,052.65	66,205.29
Total Pasivo Corriente	**160,603.92**	**174,832.92**
Pasivo No Corriente		
Deudas a largo plazo	122,090.72	106,029.01
Obligaciones financieras	113,700.71	70,819.17
Total Pasivo Corriente	**235,791.43**	**176,848.18**
TOTAL PASIVO	**396,395.34**	**351,681.10**
Patrimonio		
Capital Social	185,739.76	195,026.75
Utilidad del ejercicio	223,074.68	231,027.90
TOTAL PATRIMONIO	**408,814.45**	**426,054.65**
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**805,209.79**	**777,735.74**

Tabla 98

Balance General proyectado a dos años (en dólares)

EXPORT ACEPER S.R.L.
BALANCE GENERAL PROYECTADO 2017 - 2018 (en Dolares)

Activo	2017	2018
Activo Corriente		
Caja y bancos	10,956.84	24,790.33
Materias primas	26,399.32	25,682.89
Existencias	176,065.22	156,397.72
Total Activo Corriente	**213,421.37**	**206,870.93**
Activo No Corriente		
Inmueble, maquinaria y equipo	19,551.99	15,641.59
Activos Intangibles	11,298.17	13,557.80
Depreciación	-3,910.40	-3,910.40
Amortizacion de Intangibles	-2,259.63	-2,259.63
Total Activo No Corriente	**26,939.76**	**25,288.99**
TOTAL ACTIVO	240,361.13	232,159.92

Pasivo y Patrimonio	2017	2018
Pasivo Corriente		
Cuentas por pagar comerciales	1,731.34	2,240.94
Proveedores	1,492.54	3,366.07
Impuestos por pagar	25,895.90	26,819.16
Sueldos y otros por pagar	18,821.69	19,762.77
Total Pasivo Corriente	**47,941.47**	**52,188.93**
Pasivo No Corriente		
Deudas a largo plazo	36,444.99	31,650.45
Obligaciones financieras	33,940.51	21,140.05
Total Pasivo Corriente	**70,385.50**	**52,790.50**
TOTAL PASIVO	118,326.97	104,979.43
Patrimonio		
Capital Social	55,444.71	58,216.94
Utilidad del ejercicio	66,589.46	68,963.55
TOTAL PATRIMONIO	122,034.16	127,180.49
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	240,361.13	232,159.92

En el balance proyectado para los 2 primeros años de funcionamiento de la empresa, se cumplen los siguientes supuestos:

- El saldo en el flujo de caja, se van a las cuentas Caja y Bancos
- Las materias primas representan la producción a realizarse en el primer trimestre del año próximo.
- Las existencias es la mercadería a venderse a enero próximo.
- El IME representan el valor de los activos menos la depreciación del año en curso.
- Las cuentas por pagar comerciales representan las deudas del principal proveedor que es el de aceitunas.
- La cuenta Proveedores representan la deuda con los demás proveedores como envases, imprenta, cajas, cilindros, etc.
- La utilidad es la proyección de los EE.RR

8.4.3. Flujo de caja proyectado.

Dentro del flujo de caja proyectado, se toma en consideración 3 flujos que son los que van a componer en este caso nuestro flujo de caja final, estos son:

- El flujo de caja de Operación
- El flujo de caja de Inversión
- El flujo de caja de la Deuda

Tomando en cuenta estos 3 flujos se puede realizar el flujo de caja final.

Tabla 99

Flujos de caja económico proyectados (Flujo de Operaciones + Flujo de inversiones)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos por Ventas		512,322.96	521,732.28	531,269.04	540,933.24	550,724.88
Total Ingresos		**512,322.96**	**521,732.28**	**531,269.04**	**540,933.24**	**550,724.88**
Egresos						
Materia Prima e Insumos		168,422.03	171,514.97	174,650.45	177,827.17	181,045.64
MOD		43,636.36	43,636.36	43,977.27	45,681.82	47,045.45
CIF		24,013.14	28,213.14	28,213.14	28,213.14	28,213.14
Gastos de Administración		77,671.88	77,671.88	77,671.88	77,671.88	77,671.88
Gasto de ventas		44,648.42	44,648.42	44,648.42	44,648.42	44,648.42
Liquidación de IGV		42,445.06	42,767.89	43,744.36	44,733.98	45,736.66
Impuesto a la Renta		29,901.10	30,403.29	31,826.78	32,888.91	34,066.83
Total Egresos		**430,737.99**	**438,855.96**	**444,732.30**	**451,665.32**	**458,428.03**
Flujo de caja de Operaciones		**81,584.97**	**82,876.32**	**86,536.74**	**89,267.92**	**92,296.85**
Activo Fijo Tangible	-23,071.34					
Activo Fijo Intangible	-13,331.84					
Capital de Trabajo	-56,004.66	-57,038.33	-58,086.00	-59,147.66	-60,223.71	
Valor de Rescate						2,401.20
Recuperación de Capital de Trabajo						42,156.60
Flujo de inversiones	**-92,407.84**	**-57,038.33**	**-58,086.00**	**-59,147.66**	**-60,223.71**	**44,557.80**
Flujo de Caja Económico	**-92,407.84**	**24,546.64**	**24,790.33**	**27,389.07**	**29,044.21**	**136,854.65**

Como se puede ver en el cuadro anterior, se ha obtenido el flujo de caja económico, que son los flujos del proyecto sin financiamiento de terceros (sin préstamo bancario), pero como se va realizar un préstamo, a continuación, se incluye el flujo de la deuda con el que obtendrá el Flujo de Caja Financiero.

Tabla 100

Flujos de caja de la deuda (en dólares)

Concepto	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Préstamo	36,963.14					
Cuotas		-17,595.00	-17,595.00	-17,595.00	-17,595.00	-17,600.50
Escudo Fiscal		4,005.20	3,584.13	2,955.60	2,103.99	859.63
Intereses		14,304.27	12,800.46	10,555.71	7,514.25	3,070.09
Flujo de la Deuda Total	**36,963.14**	**-13,589.80**	**-14,010.87**	**-14,639.40**	**-15,491.01**	**-16,740.87**

Tabla 101

Flujos de caja financiero (en dólares)

Año	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Flujo de Caja Económico	-92,407.84	24,546.64	24,790.33	27,389.07	29,044.21	136,854.65
Flujo de la Deuda Total	36,963.14	-13,589.80	-14,010.87	-14,639.40	-15,491.01	-16,740.87
Flujo de Caja Financiero	**-55,444.70**	**10,956.84**	**10,779.45**	**12,749.67**	**13,553.20**	**120,113.77**

Capítulo IX: Evaluación Económico Financiera

A efectos de determinar si la constitución de la pequeña planta de producción y exportación de crema de aceitunas resultó financieramente viable, se emplearon algunos indicadores de rentabilidad, como la tasa interna de retorno, el valor actual neto y la rentabilidad financiera, a fin de demostrar que la elaboración del plan de negocios fue justificada.

De la misma forma, se realizó un análisis de riesgo, que incluye la estimación de un estudio del punto de equilibrio y un análisis de sensibilidad de los posibles escenarios que puedan ocurrir a lo largo del plan de negocio.

9.1. Evaluación Financiera

9.1.1. VAN.

VANE: Se halla con la tasa del WACC

Se refiere al Valor Actual Neto de la inversión, utilizando la tasa WACC (18.73%) podemos obtener los flujos económicos descontados que traídos al año 0 nos brinda un VAN Económico de $ 34,823.41 lo cual es positivo y cumple con la regla de decisión de este indicador lo cual es positivo y cumple con la regla de decisión de este indicador. En otras palabras, indica que es rentable para los accionistas invertir en el proyecto.

Tabla 102

VAN Económico (en dólares)

Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Flujo de caja económico	-92,407.84	24,546.64	24,790.33	27,389.07	29,044.21	136,854.65
Flujo de caja descontado	-92,407.84	20,673.76	17,584.79	16,362.88	14,614.01	57,995.82
VAN Económico	**34,823.41**					

VANF: Se halla con el COK

Se refiere al Valor Actual Neto del aporte de capital de los accionistas, utilizando la tasa WACC (11.18%), puesto que estamos trabajando con precio reales al día de hoy y que se asume serán constantes en el tiempo, por ende, podemos obtener los flujos financieros descontados que traídos al año 0 nos brinda un VAN Financiero de $ 464,221.36, el cual es positivo y cumple con la regla de decisión de este indicador. En otras palabras, se demuestra que es rentable para los accionistas invertir en el proyecto.

Tabla 103

VAN Financiero (en dólares)

Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Flujo de caja financiero	-55,444.70	10,956.84	10,779.45	12,749.67	13,553.20	120,113.77
Flujo de caja descontado	-55,444.70	9,594.02	8,264.71	8,559.44	7,967.17	61,825.88
VAN Financiero	**40,766.53**					

9.1.2. TIR.

TIRE y TIRF, TIR modificado

Respecto a la Tasa Interna de Retorno podemos apreciar que sin financiamiento de terceros, y en el caso de que los socios capitalistas asuman el 100% de la inversión, la TIR E es 30.27% que es mayor al WACC (18.73%), lo cual indica que el proyecto es viable.

Del mismo modo, considerando el servicio de deuda podemos apreciar que la TIR F es 31.38% que es mayor al COK (14.20%), lo cual indica que el proyecto también es viable.

Para obtener la TIRM Económica, se toman los flujos de caja económicos positivos y se corren al último año con la tasa WACC (18.73%) y se divide entre la Inversión Inicial, elevado a la (1/5) menos 1. Ello brindara la TIRM Económica.

Para obtener la TIRM Financiera, se toman los flujos de caja financieros positivos y se corren al último año con la tasas COK (13.99%) y se divide entre la suma de los flujos negativos traídos al año 0, elevado a la (1/5) menos 1. Ello brindara la TIRM Financiera

Los resultados de estos cuatro indicadores se pueden apreciar en la Tabla 103.

Tabla 104

Tasa internas de Retorno

TIR Económica	30.27%
TIR Financiera	31.38%
TIRM Económica.	39.64%
TIRM Financiera	40.35%

9.1.3. ROE.

Según los datos del balance general proyectado para los 2 primeros años del negocio y los estados de resultados proyectados para el 2017-2018, se calcula la rentabilidad patrimonial (ROE), tal como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 105

Rentabilidad Patrimonial

ROE	2017	2018
Utilidad del Periodo	223,074.68	231,027.90
Patrimonio	408,814.45	426,054.65
ROE	**0.55**	**0.54**

Desde el inicio de operaciones del negocio se observa una tendencia del ROE a estabilizarse, es decir, que en el año 2017 por cada S/1.00 sol invertido en el patrimonio, éste habrá rendido 55% en el resultado neto y para el año 2018 por cada S/ 1.00 sol invertido rendirá 54.00%.

9.1.4. Indicadores.

Una vez establecidos los principales indicadores financieros, VAN, TIR y ROE, se estableció una seria de indicadores de gestión que permitirán dar una mejor viabilidad al proyecto.

Para ello, la empresa se basó en la siguiente figura de indicadores:

RATIO	ESPERADO	PRECAUCIÓN	RIESGO
RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN	Mayor o igual a 0,07	Menor a 0,07	Negativo
RAZÓN DE PRODUCTIVIDAD	Mayor o igual a 0,10	Menor a 0,10	Negativo
MARGEN NETO SOBRE VENTAS	Mayor o igual a 0.05	Menor a 0,05	Negativo
RAZÓN GENERAL DE SOLVENCIA	Mayor o igual a 2	Menor a 2	Menor o igual a 1
RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO	Mayor o igual a 2	Menor a 2	Menor o igual a 1
RAZÓN MARGEN DE SEGURIDAD	Mayor o igual a 1	Menor a 1	Negativo
CAPITAL NETO DE TRABAJO	Mayor o igual a 0,15	Menor a 0.15	Negativo
APALANCAMIENTO	Mayor o igual a 1	Menor a 1	Menor a 0.5
PROTECCIÓN PASIVO CORRIENTE	Mayor o igual a 1,5	menor a 1,5	Menor a 0,7
INDICE DE GARANTÍA	Mayor o igual a 1	Menor a 1	Menor a 0,5

Figura 20. Guía de Indicadores

Teniendo los siguientes indicadores de gestión, se procedió a calcular cuales serían los indicadores para la empresa, teniendo como resultado lo siguiente:

Tabla 106

Indicadores de Gestión para Export Aceper S.R.L.

	2017	**2018**
Rendimiento de la Inversión	0.28	0.30
Razón de Productividad	0.55	0.54
Margen Neto sobre Ventas	0.15	0.16
Razón General de Solvencia	4.45	3.96
Razón de Endeudamiento	2.03	2.21
Razón Margen de Seguridad	3.45	2.96
Capital Neto de Trabajo	0.69	0.67
Apalancamiento	1.03	1.21
Protección Pasivo Corriente	2.55	2.44
Índice de Garantía	3.67	3.00

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, se muestran los indicadores de gestión para Export Aceper. S.R.L. los cuales se explicarán a continuación**:**

1. Rendimiento de la inversión.

Este ratio nos permite conocer la capacidad de generación de utilidades a partir de la totalidad de recursos con que cuenta la empresa Como se puede apreciar, respecto al rendimiento de la inversión hay un incremento dentro de los 2 primeros años de 0.28 a 0.30. Este indicador es el esperado para ser empresa nueva, ya que muestra que el crecimiento de las Utilidades Netas con relación al total de los activos. Esto es debido que la inversión realizada se enfoca mayormente en la compra de activos y posteriormente los activos son los que nos dan parte de las utilidades percibidas en los siguientes años de la empresa.

2. Razón de productividad.

Este ratio nos permite conocer la capacidad de generación de utilidades a partir de los recursos propios de la empresa, Como se puede apreciar en el cuadro anterior el indicador aumenta de 0.55 a 0.54 en un año. Ello debido a que los recursos propios de la empresa generan gran parte de las utilidades. Esta ratio se puede mejorar si la proporción si los incrementos de las utilidades netas crecen más que el patrimonio de empresa. Para ello, se recomienda incrementar las ventas y así poder generar tales incrementos.

3. Margen neto sobre ventas:

Este ratio nos permite Conocer la capacidad de generación de utilidades a partir de las ventas totales obtenidas. Como se puede ver en el cuadro de indicadores hay un crecimiento de 0.15 a 0.16. La tendencia de este indicador va en crecimiento según los estados de resultados a 5 años y con ello superando los valores requeridos. Export Aceper S.R.L. como empresa nueva, está optando por un escenario de venta muy conservador, pero se espera que los flujos reales de ventas sean superiores y este indicador sea mayor.

4. Razón general de solvencia.

Este ratio nos permite conocer la capacidad operativa a corto plazo de la empresa en relación con sus obligaciones inmediatas. Como se aprecia en la tabla de indicadores la razón general de solvencia aumenta de 4.45 a 3.96, lo cual nos indica que la empresa con el paso de un año mantiene una buena capacidad operativa para poder asumir sus obligaciones. Se recomienda incrementar los activos corrientes a través de las cuentas de caja y bancos o disminuir las obligaciones financieros a través de los pagos puntuales a corto plazo.

5. Razón de endeudamiento.

Este ratio nos permite conocer la proporción de los recursos totales de la empresa con relación a sus obligaciones totales, para Export Aceper S.R.L. el primer año tiene una razón de endeudamiento de 2.03 este indicador nos advierte que la empresa estaba asumiendo muchas deudas, pero ello es normal puesto que se encuentra en su primer año después de la inversión inicial. Ello lo podemos comprobar en el siguiente año donde el indicador sube a 2.21 donde los activos totales sobrepasan el doble de los pasivos totales.

6. Razón margen de seguridad.

Este ratio nos permite conocer la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones a corto plazo. Para la empresa esta ratio es de los más esperados puesto que a través del financiamiento bancario la empresa podría cubrir sus obligaciones a corto plazo. En el cuadro se muestra descenso de 3.45 a 2.96 en los primeros 2 años, la empresa se encuentra en toda la capacidad de asumir sus deudas a corto plazo, como lo es el pago de planillas, impuestos, cuentas por pagar comerciales y sus proveedores.

7. Capital neto de trabajo.

Este Ratio nos permite conocer la importancia operativa de la empresa a corto plazo en relación a sus recursos totales. Para la empresa los ratios arrojan un valor de 0.69 y 0.67 (ambos mayores a 0.15 que es mínimo requerido para un correcto funcionamiento) para los

años 2017 y 2018 respectivamente, lo cual indica que los recursos totales de empresa permiten una eficiencia operativa a corto plazo. En otras palabras, el capital de trabajo que cuenta la empresa representa más del 50% del valor de sus activos en los 2 primeros años.

8. Apalancamiento.

Este ratio nos permite conocer la capacidad empresarial de responder a la totalidad de sus obligaciones. Para Export Aceper S.R.L. en el año 2017 tiene un indicador de 1.03 lo cual refleja que la empresa tiene una buena capacidad de respuesta ante sus obligaciones, en otras palabras, que el patrimonio de la empresa puede cubrir medianamente el grado de apalancamiento de la empresa. Pero en el año 2018 se nota un incremento de este ratio a 1.21. Lo cual refleja una mejor posición de la empresa respecto a su patrimonio, ello debido a las utilidades recibidas en el año anterior y al avance del pago de la deuda en el primer año que reducen el pasivo de la empresa.

9. Protección de pasivo corriente.

Este ratio nos permite conocer la capacidad empresarial considerando la totalidad de sus recursos para responder a sus obligaciones a corto plazo. Es este aspecto para la empresa en ambos años este indicador está por encima del promedio (1.5) 2.55 y 2.44 para los años 2017 y 2018 respectivamente manifiesta la completa capacidad que tiene la empresa para asumir sus deudas a corto plazo.

10. Índice de garantía.

Este ratio nos permite conocer la capacidad empresarial de responder a sus obligaciones a corto plazo considerando sus reservas de inventarios. Para la empresa los indicadores son de 3.67 y 3.00 para los años 2017 y 2018 respectivamente lo cual nos indica que los inventarios o existencias con las que cuenta la empresa en estos años cubren por más del doble a sus pasivos a sus compromisos de pago a corto plazo.

9.2. Análisis de Riesgo

9.2.1. Periodo de recuperación.

Con respecto al periodo de recuperación de la inversión, se ha descontado a valor presente los flujos de caja financieros con una tasa de descuento de (14.20%) que es el costo de oportunidad del accionistas y se determinó que el monto invertido se recuperaría dentro del cuarto año. (Ver Tablas 106 y 107)

Tabla 107

Periodo de Recuperación del Flujo Financiero (en dólares)

Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Flujo de Caja Financiero	-55,444.70	10,956.84	10,779.45	12,749.67	13,553.20	120,113.77
Flujo de caja descontado	-55,444.70	9,594.02	8,264.71	8,559.44	7,967.17	61,825.88
Falta Recuperar	-55,444.70	-45,850.68	-37,585.97	-29,026.52	-21,059.36	40,766.53
Periodo de Recuperación	4 años y	0.3406	años			
Periodo de Recuperación	**4 años y**	**4.09**	**meses**			

Tabla 108

PayBack Financiero

Al 4to año se recupera	34,385.35	
Falta Recuperar	21,059.36	
Faltante se recupera en	0.3406	años
Equivalente a	4.09	meses
Inversión se recupera en	**4 años y 4 meses**	

9.2.2 Análisis de punto de equilibrio.

Para analizar el punto de equilibrio, la empresa estimó, la cantidad de unidades al año que tendría que vender para en equilibrio, es decir no perder ni ganar. Pasada la venta de las unidades en el punto de equilibrio, se generará utilidades para la empresa.

Tabla 109

Punto de Equilibrio (En dólares, unidades y % de ventas)

Año	2017	2018	2019	2020	2021
Total de Ventas en Unidades	144,724.00	147,382.00	150,076.00	152,806.00	155,572.00
Total de Costos Variables	186,366.90	188,988.03	191,986.13	196,382.81	200,473.97
Total de Costos Fijos	136,319.03	139,878.36	139,878.36	139,878.36	139,878.36
Precio	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Costo Variable Unitario	1.29	1.28	1.28	1.29	1.29
Margen de Contribución Unitario	1.71	1.72	1.72	1.71	1.71
Punto de Equilibrio en Unid	**79,614**	**81,434**	**81,290**	**81,570**	**81,734**
Punto de Equilibrio en $	**238,840.55**	**244,300.65**	**243,868.86**	**244,710.48**	**245,203.46**
% de pto. Equilibrio / Ventas	55.01%	55.25%	54.17%	53.38%	52.54%

9.2.3. Análisis de sensibilidad.

a) Variables de Entrada:

Se consideraron las siguientes variables de entrada:

- Precio
- Costo de Materia Prima
- Demanda (Cantidades Vendidas)

b) Variables de Salida:

Se consideró:

- Valor Actual Neto Económico
- Tasa Interna de Retorno Económico.

c) Variables críticas del proyecto: posibilidades de administrar el riesgo.

Tabla 110

Análisis de Sensibilidad Unidimensional – Precio (en dólares y porcentaje)

Precios	Precios Pesimistas				Precios Optimistas		
Variación %	100%	95%	90%	85%	105%	110%	115%
Variación precio	3.00	2.85	2.70	2.55	3.15	3.30	3.45
VAN	34,823.41	33,082.24	31,341.07	29,599.90	36,564.58	38,305.75	40,046.92
TIR	30.27%	28.75%	27.24%	25.73%	31.78%	33.30%	34.81%

Tabla 111

Análisis de Sensibilidad Unidimensional – Precio (en dólares y porcentaje)

Costo Prod. Unitario	Costo Unitario Optimista					Costo Unitario Pesimista	
Variación %	100%	5%	90%	85%	105%	110%	115%
Variación Costo unitario	1.37	1.30	1.23	1.16	1.44	1.51	1.58
VAN	34,823.41	38,064.58	39,805.75	41,546.92	31,582.24	29,841.07	28,099.90
TIR	30.27%	32.48%	34.00%	35.51%	28.05%	26.54%	25.03%

9.2.4. Análisis costo / beneficio.

Análisis Costo/Beneficio Económico

En el presente análisis se demuestra la rentabilidad obtenida en el negocio por cada dólar invertido, los cuales se muestran en las tablas 111 y 112.

Tabla 112

Análisis Costo/Beneficio Económico (en dólares)

Suma de Valores Actuales	127,231.25
Inversión	92,407.84
Beneficio/Costo	**1.38**

Para este caso, si los socios capitalistas asumieran al 100% la inversión del negocio, por cada dólar invertido obtendrían US$ 1.38 dólares de ganancia.

Tabla 113

Análisis Costo/Beneficio Económico (en dólares)

Suma de Valores Actuales	96,211.23
Inversión	55,444.70
Beneficio/Costo	**1.74**

Para este caso, al financiar los socios capitalistas el 60% la inversión del negocio, por cada dólar invertido obtendrían US$ 1.74 dólares de ganancia.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Para el presente proyecto se concluye lo siguiente:

1. Se decidió tener como país destino a Brasil, debido a que es un país económicamente estable y con costumbres y hábitos de consumo similares a las del Perú.
2. Perú forma parte del MERCOSUR y por tener un acuerdo comercial que facilitara el comercio exterior.
3. En la investigación de mercado fue concluyente la aceptación del producto por parte de los potenciales consumidores; por lo tanto, contamos con un lanzamiento exitoso.
4. Financieramente el proyecto es viable, debido a que la Tasa Interna de Retorno es mayor que la Tasa de Descuento (Costo Promedio Ponderado de Capital – WACC) del Negocio.

Recomendaciones

Se recomienda lo siguientes:

1. Conforme mejoren las cifras, se recomienda incursionar en buscar nuevas líneas de producto, es decir, otros tipos de cremas en base a otros insumos peruanos que son altamente aceptados en el país de Brasil.
2. Se recomienda evaluar e implantar el proyecto en Perú, puesto que es una economía que sigue en crecimiento, previo estudio de mercado para desarrollar un producto adecuado a este país.
3. A medida que mejoren las cifras, se recomienda invertir en mejores tecnologías para el proceso de la crema de aceituna, pues la actual está restringida a una determinada cantidad de producción de frascos.

Referencias

ADEX (2015). *Estadística de productos a diciembre 2015, según partida.* Recuperado de: http://www.adexdatatrade.com/Members/EstadisticaProducto.aspx?partida=2005700000

Agencia Andina Peruana de Noticias (2014). *Se incrementan exportaciones de aceitunas en primer bimestre del año.* Recuperado de: http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-se-incrementan-exportaciones-aceitunas-primer-bimestre-del-ano-553339.aspx

ANPEAP (2014). *Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Aceituna Peruana.* Recuperado de: https://proolivo.com

BCR (2015). *Estadística BCRP – Cuarto Trimestre 201.* Recuperado de: https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/api/PN07819NM/grafico

COMEX PERÚ (2014). *Seminario de exportación, emitido 2014*. Recuperado de: https://semanariocomexperu.wordpress.com/barreras-no-arancelarias-con-brasil/

Dirección Regional de Agricultura (2014). *Estadística agropecuaria a diciembre 2014.* Recuperado de: http://www.agritacna.gob.pe

El Comercio (2015). *Tipo de Cambio afecta las exportaciones 2015.* Recuperado de: http://elcomercio.pe/economia/peru/alza-dolar-afecta-exportaciones-no-tradicionales noticia1838254

Fred R. David. (2014). *Conceptos de Administración Estratégica.* México, México: Décimo cuarta edición, Pearson Educación.

Gestión (2016). *Orientación económica en línea.* Recuperado de: http://gestion.pe/economia/inei-alza-tipo-cambio-represento-17-alza-total-precios-agosto-2169195

INEI (2014). *Informe técnico diciembre 2014*. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/produccion-abril-2014.pdf

INEI (2015). *Boletines Informe Técnico, cuarto trimestre 2015*. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01_pbitrimestral-_2015iv.pdf

Instituto Brasileiro de Geografia e Estadística (2015). *Estadística e Informática de la población.* Recuperado de: https://www.ibge.gov.br/component/content/?id=16944&Itemid=7444

Instituto Peruano de Economía (2015). *Reservas internacionales, 2015.* Recuperado de: http://www.ipe.org.pe/content/reservas-internacionales

Kotler P., & Armstrong G. (2012). *Marketing.* México, México: Pearson Educación.

Martha Huamán Garibay; Luis García Bedregal (2015).*Diagnóstico de la cadena de valor del olivo en la provincia de Caraveli*. Perú: Tercera Edición.

MINCETUR (2015). *Estadísticas de producción y publicaciones.* Recuperado de: http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior.

Naissir Sapag Chain, Reinaldo Sapag Chain (2012). *Preparación y evaluación de proyectos.* Bogotá, Colombia: Quinta Edición

PROMPERÚ (2014). *Informe de mercado de alimentos de Brasil.* Recuperado de: http://www.promperu.gob.pe

SIICEX (2014). *Guía de mercado Brasil, diciembre 2014.* Recuperado de: http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/855935902rad404E7.pdf

SUNAT (2016). *Orientación en línea, consulta ruc.* Recuperado de: http://www.sunat.gob.pe

Anexos

ANEXO N° 01: Preguntas para entrevistas a profundidad

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD BRASILEÑOS

HABITO DE CONSUMO DE CREMAS

- ¿Con que tipo de cremas suele acompañar sus comidas?
- ¿Con que frecuencia suele consumir cremas?
- ¿Las cremas que consumen son caseras o las compran ya hechas?
- ¿En qué momento del día suele consumir cremas?

PERCEPCIÓN ACERCA DE LA ACEITUNA BOTIJA

- ¿Ha consumido alguna vez la aceituna botija? ¿Sí o no? ¿Por qué?
- ¿Con que comidas ha acompañado el consumo de la aceituna botija?
- ¿Con que frecuencia consume la aceituna botija?
- ¿De qué país prefiere las aceitunas botija?

OPINIÓN ACERCA DE LA CREMA DE ACEITUNA

- ¿En qué otra presentación ha consumido la aceituna botija?
- ¿Ha consumido alguna vez crema de aceituna botija?
- ¿La crema que consumió fue preparada en casa o comprada?
- En caso de ser comprada, ¿de qué país provenía la crema de aceituna de botija?
- ¿Qué le pareció el sabor de la crema de aceituna botija?

ACEPTACIÓN DE LA CREMA DE ACEITUNA BOTIJA

- ¿Estaría dispuesto a consumir crema de aceituna botija? ¿Por qué?
- ¿Qué valor agregado le gustaría encontrar en el producto?
- ¿En qué lugar preferiría encontrar la crema de aceituna botija?
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un frasco de crema de aceituna botija de 350 gr?

POSICIONAMIENTO DE LA COMPETENCIA

- ¿Conoce alguna otra empresa que venda crema de aceituna de botija?
- ¿Por qué consume la crema de aceituna de esta empresa?
- ¿Qué características de esta crema le gustaría que nuestro producto tenga?
- ¿Estaría dispuesto a cambiar el consumo de esa crema por la nuestra?

ANEXO N°02: Transcripción de las entrevistas a profundidad

ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

Entrevista N°1

Nombre: Bruno Spocitto

Nacionalidad: Brasil

Edad: 25 años

1) ¿Cuánto tiempo está en Perú?

Rpta: 7 meses

2) ¿Con que tipo de cremas sueles acompañar tus comidas?

Rpta. Bueno acá en Perú, los hábitos de consumo son de mucho, ají,, crema de ají y tártara. Pero en Brasil nosotros somos más de comer, mostaza, mayonesa, crema de leche, y salsa de tomate.

3) ¿Con que frecuencia suelen consumir estas cremas?

Mucho, las cremas son como el ají de ustedes.

4) Las cremas que consumen: ¿son careas o ya la comprar preparadas?

Rpta. Las personas no comprar listo, porque sale caro, lo que hacen es comprar los insumos y hacen la crema.

5) ¿En qué momento del día se suele comer estas cremas?

Rpta: En las mañanas, tarde, noche. En almuerzo, desayuno y cena.

6) ¿Alguna vez has probado una crema de aceituna?

Rpta. Si, nosotros solo comemos crema en lugares exclusivos, en entradas, canapés o brousket, ahí es donde le echamos crema de aceituna.

7) ¿Con que frecuencia tu comes crema de aceituna?

Rpta.: Anoche, que Salí con unos amigos y solo en restaurantes muy Cheeps (costosos), en donde el plato cuesta S/ 130.00.

8) Usted como consumidor de aceitunas, le da lo mismo comer una aceituna que venga de cualquier país?

Rpta: En Brasil comemos una aceituna que se rica, la verde y la chilena, como la aceituna negra de ustedes pero un poco más grandes. En Brasil no tenemos esa costumbre como acá la tiene ustedes de comer en el desayuno las aceitunas con pan

9) ¿Has consumido una crema de aceituna peruana?

Rpta: No. nunca he comido crema de aceituna peruana.

10) Las cremas de aceitunas que has comido, han sido compradas o preparadas.

Rpta: Preparada.

11) ¿Qué te pareció el sabor de la crema de aceituna?

Rpta Yo no soy mucho de comer aceitunas, pero como chef te puedo asegurar que a la gran mayoría de brasileros le gustan las aceitunas.

12) **¿Te llamaría la intensión consumir nuestro producto (Frasco de 350gr) o como chef usarla en alguno de tus platos**?

Rpta: Si, de hecho me llamaría la atención, probar la crema y echarla en mis platos en las ensaladas tal vez sería muy rico para los comensales.

13) ¿Conoces alguna empresa peruana que venda crema de aceitunas?

Rpta: No. No conozco

14) Que te gustaría que tuviera la crema de aceituna, respecto a sabor textura, etc.

Rpta: Que sea espeso, y un color no tan fuerte, que la predominancia de la aceituna sea fuerte, porque en algunas que probé, sabia a ajo y no me gustó tanto.

15) Tú crees que en Brasil, la gente estaría dispuesta a probar una crema de aceituna lista para el consumidor

Rpta si, depende del precio, es que es mucho trabajo estar haciéndola, sería bueno en que si a alguien se le antoja, vaya y pueda sacarlo de la refrigeradora y consumir su crema de aceituna.

Entrevista N°2

Nombre: Ita Milagros Otarola.

Nacionalidad: Brasil

Edad: 25 años

1) **Con que tipos de cremas sueles acompañar tus comidas?**

Rpta Normalmente con Mayonesa y Kétchup

2) **Con que frecuencia sueles consumir estas cremas?**

Rpta: 1 vez por semana.

3) **Las cremas que normalmente consumes son caseras? O ya las compras preparadas?**

Rpta: Las compro hechas.

4) **En qué momento del día sueles consumir estas cremas?**

Rpta: por la noche, mas por la noche.

5) **Has consumido algunas vez, aceituna botija. Y con qué frecuencia**

Rpta: Si, las consumo una vez por semana.

6) **Más o menos sabes de qué procedencia vienes las aceitunas?**

Rpta: Hasta donde sé son de Perú y en Brasil también hay bastantes aceitunas.

7) **Has consumido una vez crema de aceituna.**

Rpta No nunca.

8) **Estarías dispuesta a consumir una crema de aceituna**

Rpta Si claro.

9) **La crema de aceituna preferirías que seas preparada caseramente o preferirías comprar un crema envasada lista para el consumo.**

Rpta: bueno de las 2 maneras me gustaría, lo principal es que este bien hecha y que sea sabrosa.

10) **En qué lugares preferirías comer la crema de aceitunas?**

En mi casa o en algún restaurant lujoso.

Entrevista N°3

Nombre: Cristiano Diaz

Nacionalidad: Brasil

Edad: 25 años

1) **¿Con que tipos de cremas sueles acompañar tus comidas**

Rpta: Con paté, mayonesa, kétchup mostaza.

2) **¿Con que frecuencia sueles comer cremas?**

Rpta: siempre que como sándwich o cuando como unas tostadas.

3) **Las cremas las compras hechas o son caseras.**

Las compro hechas.

4) **En qué momento del día las sueles consumir?**

Rpta: en el desayuno, con las tostadas, y en la noche

5) **Has consumido alguna vez la aceituna botija?**

Rpta: si la consumí, porque en Brasil si hay.

6) **Con que comidas has acompañado el consumo de esas aceitunas botija?**

Rpta: En Brasil las comemos, cuando comemos bacalao, en las pizzas y acá las como solas.

7) **Con que frecuencia consumes la aceituna botija**

Rpta: la consumo semanalmente.

8) **De qué país prefieres que sean las aceitunas?**

Rpta prefiero que sean de acá, de Perú.

9) **En que otra presentación has consumido la crema de aceitunas'**

Rpta: En ninguna otra presentación. Solo en pate.

10) **Estarías dispuesto a consumir crema de aceituna?**

Rpta: si me gustaría. Ahora que la probé me encanto.

11) **Qué valor agregado te gustarías que tenga la crema de aceituna?**

Rpta: El color y sabor de la crema.

12) **En qué lugares te gustaría encontrar esta crema de aceituna?**

Rpta: En los supermercados y tiendas de conveniencia.

13) ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un frasco de 350 gr.?

Rpta: En Brasil, pagaría de 20 a 25 reales

ANEXO N°03: Cuestionario de preguntas

PREGUNTAS PARA EL EXPERTO EN EXPORTACION:

ASPECTOS GENERALES

1. ¿Cuál es el giro principal de ADEX?
2. ¿Cuáles son las funciones principales de ADEX?
3. ¿Cuáles son las funciones principales que usted desempeña dentro de ADEX?
4. ¿Considera que la participación en ferias es importante para los exportadores peruanos de alimentos y bebidas? ¿Por qué?

POTENCIAL DE LOS PRODUCTOS NO TRADICIONALES PERUANOS

5. ¿Qué potencial tiene el Perú para ser un país exportador a nivel mundial?
6. ¿Qué productos no tradicionales peruanos, son los más demandamos por los Países de Sudamérica?
7. ¿Considera que los productos no tradicionales exportados tienen valor agregado?
8. ¿Debería ser Brasil uno de nuestros mercados destinos prioritarios? ¿Por qué?

IMAGEN DE BRASIL COMO IMPORTADOR DE PRODUCTOS NO TRADICIONALES

9. ¿Cuál es su opinión respecto a Brasil como importador de nuestros productos no tradicionales?
10. ¿Considera que los consumidores y empresarios brasileños tienen gustos, costumbres y prácticas cercanas a las nuestras?

VENTAJAS EN EL AMIBITO DE EXPORTACION PERU - BRASIL

11. ¿Qué ventajas ponemos encontrar entre las relaciones comerciales Perú – Brasil?
12. ¿Qué facilidades de distribución tienen los productos peruanos no tradicionales al exportar a Brasil?

13. ¿Qué ventaja competitiva tiene el Perú frente a sus competidores?

14. ¿Qué otras ventajas como país exportador nos puedes mencionar?

IMAGEN DE LA ACEITUNA COMO INSUMO EXPORTABLE

15. ¿Por qué el Plan Operativo de Desarrollo del Mercado de Brasil (POM Brasil) señala las aceitunas como productos con potencial en Brasil en el corto plazo?

16. Este producto (Aceitunas) que actualmente se exporta ¿Genera valor agrado? ¿Por qué?

17. ¿Qué opciones tienen las empresas exportadoras de aceitunas conservadas y congeladas al momento de distribuir sus productos en un mercado como el de Brasil?

18. ¿Cuál ha sido el comportamiento de las exportaciones peruanas a Brasil en los últimos 5 años? De preferencia la partida 2005.70.00

ANEXO N°04: Cuestionario de preguntas a Experto en Exportación

PREGUNTAS PARA EL EXPERTO EN EXPORTACION:

ASPECTOS GENERALES

1. **¿Cuál es el giro principal de ADEX?**

ADEX básicamente es un gremio que agrupa los principales representantes del comercio exterior. Es una organización sin fines de lucro que se encarga del desarrollo de empresarios a través de las escuelas de comercio exterior. A su vez, impulsa las exportaciones de las empresas que son socias de ADEX.

2. **¿Cuáles son las funciones principales de ADEX?**

Dar soporte a empresas asociadas a la exportación de productos, brindando capacitación constante al personal de las empresas exportadores para consolidar el desarrollo de estas.

3. **¿Cuáles son las funciones principales que usted desempeña dentro de ADEX?**

Trabajo en el área de Inteligencia Comercial y doy soporte a la gerencia Agro y PYMES. El soporte es estadístico y cualitativo, entre estos, requisitos de acceso, sistematización de información, estudios de mercado, producto y sector.

4. **¿Considera que la participación en ferias es importante para los exportadores peruanos de alimentos y bebidas? ¿Por qué?**

Sí, es fundamental, pero para que sea provechoso realmente se tiene que tener experiencia previa, tener plan de negocios, tener identificada a la competencia, conocer el producto, aprender todo desde adentro: precios de referencia, presentación optima, el mercado. Es una ventaja para las PYMES.

POTENCIAL DE LOS PRODUCTOS NO TRADICIONALES PERUANOS

5. **¿Qué potencial tiene el Perú para ser un país exportador a nivel mundial?**

Dada la situación actual la recomendación es diversificar los productos, no solo centrarnos en comodities, que básicamente pertenecen al sector tradicional, tenemos que entrar también al sector no tradicional. Estar supeditas solo a la minería no es la idea, ya que te encajona en un solo mercado.

6. **¿Qué productos no tradicionales peruanos, son los más demandamos por los Países de Sudamérica?**

Según las estadísticas, el sector químico, sector siderúrgico, minería no metálica y en cuarto lugar, el Agro. Las tres primeras están muy bien consolidadas a diferencia del Agro, hablando de Sudamérica.

7. **¿Considera que los productos no tradicionales exportados tienen valor agregado?**

Sí, pero deberían explotarlos un poco más, nosotros debemos adecuarnos a lo que nos demandan. Nosotros exportamos un producto X y ellos se encargan de darle una presentación mejor, mejor empaque. Normalmente se exportan muchas marcas blancas y ellos le sacan mejor provecho a través de la publicidad y marketing.

IMAGEN DE BRASIL COMO IMPORTADOR DE PRODUCTOS NO TRADICIONALES

¿Debería ser Brasil uno de nuestros mercados destinos prioritarios? ¿Por qué?

Si, por la cercanía que tenemos con ese país, por el crecimiento que tiene, porque son el segundo mercado de destino de nuestras exportaciones del sector no tradicional. Brasil tiene una economía consolidada, con un crecimiento aproximando de 10% interanual que va a seguir creciendo. A su vez, tiene una gran cantidad de consumidores de textiles, confecciones y alimentos.

8. **¿Considera que los consumidores y empresarios brasileños tienen gustos, costumbres y prácticas cercanas a las nuestras?**

En algunos productos si, la ventaja es que tenemos casi las mismas costumbres, a pesar de que ellos hablan un idioma diferente. Tienen gran extensión de tierra. El comportamiento del consumidor brasileño es casi al de lima, ellos tienen una clase de consumidores media más alta.

VENTAJAS EN EL AMIBITO DE EXPORTACION PERU - BRASIL

9. **¿Qué ventajas podemos encontrar entre las relaciones comerciales Perú – Brasil?**

La carretera Interoceánica, a pesar de que está recién se está potenciando. No existe una jefatura de aduanas que pueda agilizar los trámites vía terrestre. También se tiene suficientes puertos marítimos por los cuales se puede entrar a Brasil.

10. ¿Qué facilidades de distribución tienen los productos peruanos no tradicionales al exportar a Brasil?

En el tema de los aranceles se tiene casi una desgravación de casi el 100% para todos los productos. Para los productos Agro está casi al 98%. El proceso sanitario y fitosanitario es un poco engorroso, ya que Brasil protege bastante el ingreso de productos que compiten con lo que ellos producen.

11. ¿Qué ventaja competitiva tiene el Perú frente a sus competidores?

Un tema es la estacionalidad, calidad de producto y diversidad de producto, estos representan ventajas competitivas.

IMAGEN DE LA ACEITUNA COMO INSUMO EXPORTABLE

12. ¿Por qué el Plan Operativo de Desarrollo del Mercado de Brasil (POM Brasil) señala las aceitunas como productos con potencial en Brasil en el corto plazo?

Para Perú, las exportaciones de aceitunas hacia Brasil ya están consolidadas, pero tiene potencial para seguir creciendo, ya que el mercado de aceitunas se ha proliferado. Argentina es el primer exportador de aceitunas, Perú el segundo. Antonio del Castillo es el representante de ADEX en Brasil y el afirma que las aceitunas son un producto estrella que podría explotarse mucho más en Brasil. Por eso las empresas exportadoras, a comparación del año pasado, han aumentado significativamente.

13. Este producto (Aceitunas) que actualmente se exporta ¿Genera valor agrado? ¿Por qué?

Si pero analizándolo desde el impacto en la economía es un producto de poca industrialización. Se debería producir aceituna en presentaciones más Gourmet, con mejor empaque y presentación.

14. **¿Qué opciones tienen las empresas exportadoras de aceitunas conservadas y congeladas al momento de distribuir sus productos en un mercado como el de Brasil?**

Debería guiarse principalmente por un tema de precios, por un tema de aceptación, pero se debe hacer un testeo del producto dirigido hacia los consumidores. Ver el tema de la duración del producto, la proyección de ventas.

La cadena de comercialización y distribución a Brasil va a ir mejorando con el tiempo.

15. **¿Cuál ha sido el comportamiento de las exportaciones peruanas a Brasil en los últimos 5 años? De preferencia la partida 2005.70.00**

La variación del último año ha sido de 30%. Comparando en el horizonte de 5 años, solo fue 3% ya que hubo una caída en el 2009 debido a la crisis internacional. Pero con el tema de la mejora de las condiciones para exportar y el tema de precios la situación va a mejorar.

ANEXO N°05: Cuestionario de preguntas a importador

PREGUNTAS PARA EL IMPORTADOR:

ASPECTOS GENERALES

1. ¿Cuál es el giro principal de Atlantic Food?

Somos importador, productor y comercializador de frutos en general procesados a nivel regional.

2. ¿Cuáles es su principal mercado?

De importación tenemos a Chile y de comercializador a Brasil principalmente.

3. ¿Cuáles es su producto estrella?

El banano, la manzana, la papaya, el cherry, etc.

POTENCIAL DE LOS PRODUCTOS NO TRADICIONALES PERUANOS

4. ¿Qué productos Peruanos conoces?

Acá se comercializa mucho el cacao peruano, el café, las uvas, el mango y la palta principalmente.

5. ¿Qué productos no tradicionales peruanos, son los más demandamos por los Países de Sudamérica?

Actualmente el Cacao y el blueberry.

6. ¿Considera que los productos no tradicionales exportados tienen valor agregado?

Definitivamente tienen un mejor valor de venta y sobre todo tiempo de vida. Así mismo se pueden manejar de una manera más segura y rápida a distintos destinos.

IMAGEN DE LA ACEITUNA COMO INSUMO EXPORTABLE

7. ¿Por qué el Plan Operativo de Desarrollo del Mercado de Brasil (POM Brasil) señala las aceitunas como productos con potencial en Brasil en el corto plazo?

Esto debido a que el consumidor brasilero está acostumbrado a consumir aceituna en grandes cantidades, teniendo como principal proveedor a Argentina y Chile. Así mismo tiene

para seguir creciendo mucho más, esto debido a que se encuentra de moda todo el tema natural y la aceituna presenta varios beneficios para la salud.

8. ¿Qué opciones tienen las empresas exportadoras de aceitunas conservadas y congeladas al momento de distribuir sus productos en un mercado como el de Brasil?

Buscan lo más rápido y práctico para vender, es lo más común, comercial y accesible para el consumidor final. A nosotros nos llamó mucho la atención el tema de la crema de la aceituna por eso buscamos hacer contacto para importar los productos.

ANEXO 06 – Ficha del Focus Group

FICHA TECNICA DEL FOCUS GROUP

Tipo de Estudio:

Estudio de tipo cualitativo, a través de la técnica de focus group.

Universo en Estudio:

Cinco personas de origen Brasilero – Sao Paulo entre 20 a 54 años, Hombre o mujer de nivel socio económico alto – Medio Alto.

Selección de los participantes:

Se empleó la técnica de bola de nieve que consiste en llamar a personas conocidas que cumplan con las características necesarias y éstas a su vez llaman a sus amigos.

Recolección de información:

El focus group fue moderado por los integrantes del grupo. El desarrollo se realizó en base a una guía de preguntas y respuestas.

Realización del estudio:

Este estudio fue realizado por el grupo con el fin de tener información de primera mano sobre el consumo de aceituna y crema de aceituna.

ANEXO 7: Ficha Técnica

PRODUCTO: "Crema de Aceituna negra"

NOMBRE	Crema de Aceituna		
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	La crema de aceituna tiene un color morado claro, color característico de la aceituna morada, con una consistencia cremosa que permite acompañar a diversas comidas sin perder su textura, olor y color. La crema de aceituna es un producto de consumo directo como acompañante de comidas.		
COMPOSICIÓN	− Aceituna Negra 39% − Huevo 20% − Limon 9% − Aceite 30% − Sal 1% − Preservante 2%		
CARACTERÍSTICAS SENSORIALES	**Color**	Uniforme, morado claro característico.	
	Olor	Característico de la aceituna.	
	Consistencia/Textura	Fluida y pastosa.	
	Sabor	Aceituna característico.	
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS	pH (25°C): 3.7 - 4 Se considera un alimento ácido.		
CARACTERÍSTICAS MICROBIOLÓGICAS	**Ensayo**	**Unidades**	**Resultados**
	Aerobios a 35°C	# de tubos positivos / # de tubos sembrados	0/2
	Anaerobios a 35°C		0/2
	Aerobios a 55°C		0/2
	Anaerobios a 55°C		0/2
	Conclusión: Alimento estéril.		

<table>
<tr><td>FORMA DE CONSUMO Y CONSUMIDORES POTENCIALES</td><td>Puede consumirse en forma directa ya que cuenta con todos los ingredientes requeridos para su preparación.
Si va ser utilizado como ingrediente de alguna comida, solo se requiere adherirla sobre el recipiente donde vaya hacerse el aderezo.

Está destinado al consumo del público en general, como acompañante de comidas preparadas o como ingrediente de potajes criollos.</td></tr>
<tr><td>EMPAQUE Y PRESENTACIÓN</td><td><table><tr><td colspan="3">Envase</td></tr><tr><td>Tipo</td><td>Material</td><td>Capacidad</td></tr><tr><td>Frasco</td><td>Vidrio</td><td>350g.</td></tr></table></td></tr>
<tr><td>VIDA ÚTIL ESPERADA</td><td>12 meses después de producido.</td></tr>
<tr><td>INSTRUCCIONES Y ROTULADO EN LA ETIQUETA</td><td>Se debe mantener a temperatura ambiente, en lugares frescos, secos y sin exposición directa al sol. Una vez abierto el producto se debe conservar en refrigeración.

El rotulado implica los siguientes puntos:
- Marca
- Nombre del Producto
- Ingredientes
- Información nutricional
- Codificación del Lote del producto:
(Nº. Batch/Mes/Año)
- Fecha de Producción
- Fecha de Vencimiento
- Recomendaciones de uso
- Precauciones y Advertencias
- Nombre y dirección del productor
- Razón Social y RUC
- Teléfono, Fax y Página Web
- Peso Aproximado
- # Registro Sanitario.</td></tr>
<tr><td>CONTROLES ESPECIALES DURANTE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN</td><td>Controlar que las condiciones de traslado y del ambiente de almacenamiento garanticen un ambiente fresco, seco y sin exposición directa al sol ni a la luz para evitar cambios en la calidad del producto.

%HR: 60% - 70%
°T: 5°C – 30°C</td></tr>
</table>

ANEXO 8

FICHA TÉCNICA

PRODUCTO: “Crema de Aceituna negra”

NOMBRE	Crema de Aceituna		
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	La crema de aceituna tiene un color morado claro, color característico de la aceituna morada, con una consistencia cremosa que permite acompañar a diversas comidas sin perder su textura, olor y color. La crema de aceituna es un producto de consumo directo como acompañante de comidas.		
COMPOSICIÓN	− Aceituna Negra 39% − Huevo 20% − Limon 9% − Aceite 30% − Sal 1% − Preservante 2%		
CARACTERÍSTICAS SENSORIALES	**Color**	Uniforme, morado claro característico.	
	Olor	Característico de la aceituna.	
	Consistencia/Textura	Fluida y pastosa.	
	Sabor	Aceituna característico.	
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS	pH (25°C): 3.7 - 4 Se considera un alimento ácido.		
CARACTERÍSTICAS MICROBIOLÓGICAS	**Ensayo**	**Unidades**	**Resultados**
	Aerobios a 35°C	# de tubos positivos / # de tubos sembrados	0/2
	Anaerobios a 35°C		0/2
	Aerobios a 55°C		0/2
	Anaerobios a 55°C		0/2
	Conclusión: Alimento estéril.		

<table>
<tr><td>FORMA DE CONSUMO Y CONSUMIDORES POTENCIALES</td><td>Puede consumirse en forma directa ya que cuenta con todos los ingredientes requeridos para su preparación.
Si va ser utilizado como ingrediente de alguna comida, solo se requiere adherirla sobre el recipiente donde vaya hacerse el aderezo.

Está destinado al consumo del público en general, como acompañante de comidas preparadas o como ingrediente de potajes criollos.</td></tr>
<tr><td>EMPAQUE Y PRESENTACIÓN</td><td><table><tr><td colspan="3">Envase</td></tr><tr><td>Tipo</td><td>Material</td><td>Capacidad</td></tr><tr><td>Frasco</td><td>Vidrio</td><td>350g.</td></tr></table></td></tr>
<tr><td>VIDA ÚTIL ESPERADA</td><td>12 meses después de producido.</td></tr>
<tr><td>INSTRUCCIONES Y ROTULADO EN LA ETIQUETA</td><td>Se debe mantener a temperatura ambiente, en lugares frescos, secos y sin exposición directa al sol. Una vez abierto el producto se debe conservar en refrigeración.

El rotulado implica los siguientes puntos:
− Marca
− Nombre del Producto
− Ingredientes
− Información nutricional
− Codificación del Lote del producto:
(Nº. Batch/Mes/Año)
− Fecha de Producción
− Fecha de Vencimiento
− Recomendaciones de uso
− Precauciones y Advertencias
− Nombre y dirección del productor
− Razón Social y RUC
− Teléfono, Fax y Página Web
− Peso Aproximado
− # Registro Sanitario.</td></tr>
<tr><td>CONTROLES ESPECIALES DURANTE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN</td><td>Controlar que las condiciones de traslado y del ambiente de almacenamiento garanticen un ambiente fresco, seco y sin exposición directa al sol ni a la luz para evitar cambios en la calidad del producto.

%HR: 60% - 70%
°T: 5°C – 30°C</td></tr>
</table>

ANEXO 9

De: Sales 2 Atlantica Foods [mailto:sales2@atlanticafoods.com]
Enviada em: terça-feira, 10 de febreiro de 2016 08:12
Para: 'Vallealto - Gerardo Pozo'
Assunto: RES:Pasta Aceituna origen Peru / Atlantica Foods

Estimado Sr. Gerardo Pozo.
¡Muy buenos días!

Muchas gracias por su correo.
A mí me gustaría comentar, por favor, que nosotros tenemos también una línea de venta a nivel nacional no solo Sao Paulo por lo que nuestro volumen de venta en elevado.
Pensamos vender 28 tn semestrales de su producto para empezar.
Me quedo atenta a sus comentarios
Cualquier inquietud llámame por favor.

Cordiales saludos,

Arrestan a prim

Bruna Camelo - Sales
Since 1989 serving the food industry
Tel: (5511) 4586.1226 / Fax: (5511) 4586.8607
Skype: atlantica_20
sales2@atlanticafoods.com

ANEXO 10

De: Senior. Carlos [mailto:seniorcarlos@irmaosraiolacia.com]
Enviada em: terça-feira, 21 de abril de 2016 17:34
Para: Giovanna Llontop
Assunto: RES:Pasta Aceituna origen Peru / Irmaos Raiola E CIA

Buenas Tardes
Sra. Llontop

Hemos leido su ficha tecnica y nos encontramos interesado sen comprar por primera vez 20 tn semestrales, tomando en cuenta que es un producto nuevo para nosotros.
En la proxima semana me estare comunicando con usted.

Saludos Cordiales.

Carlos Camairo - Senior
Since 1989 serving the food industry
Tel: (5511) 5678.0987 / Fax: (5511) 3456
seniorcarlos@irmaosraiolacia.com

ANEXO 11: Importadores Brasileros

Ítem	Importador	País Importador
1	ADRIANO COSELLI S/A. COMERCIO E IMPORTACAO	Argentina
2	ALIMENTOS ZAELLI LTDA.	Argentina
3	ANDREA S/A IMP. EXP. IND.	España
4	ARISCO PRODUCTOS ALIMENTICIOS	Argentina, España, Marruecos
5	CARREFOUR COM. E IND. LTDA.	España
6	CASA SANTA LUZIA IMPORTADORA LTDA.	Argentina
7	CASAS SENDAS S/A	Perú
8	COLMAR COMERCIO IMPORTACA0 EXPORTACA0 LTDA.	Perú
9	COMERCIAL IMPORTADORA JF LTDA.	Argentina, España.
10	COMIL IMPORT, DE LATIOINIOS CASTANHEIRA LTDA.	Argentina, Chile, Perú y España
11	CIA. BRASILEIRA DE DISTRIBUICAO (GRUPO PAO DE ACUCAR) INTERNATIONAL TRADE DIVISION EXTRA HIPERMERCADOS - PERALTA COMERCIAL IMPORTACAO	Argentina, Perú
12	CONIEXPRESS S.A - DS. ALIMENTICIAS	Chile, España y Mexico
13	COSTA BRASILERA PRODUCTOS ALIMENTICIOS LTDA.	España
14	ESPABRA GÉNEROS ALIMENTICOS LTDA.	Argentina
15	COMERCIO E EXPORTADORA LTDA.	Argentina
16	HIKARI INDUSTRIA E COMERCIO LTDA.	Argentina
17	IRMAOS RAIOLA E CIA LTDA (Importa de Argentina, Perú y España)	Perú, España
18	KHAMEL REPRESENTACOES IMP. EXP. LTDA.	Argentina
19	LA RIOJA COMERCIO IMP E EXP REPRES	Argentina
20	LA SERENA IMPORT. EXPORT. LTDA.	Argentina, España
21	LA VIOLETERA INDUSTRIA COMERCIO IMP. DE GÉNEROS ALIMENTICIOS LTDA	Argentina, Chile, Perú y España
22	PERALTA INDUSTRIA E COMERCIO	Argentina
23	RED INDIAN S.A INDUSTRìA COMERCIO	Argentina
24	RIVOLI INDUSTRIA E COMERCIO LTDA.	Argentina, Chile y España
25	SANTAR COMERCIO DE GENEROS ALIMENTICIOS	España
26	SÉ SUPERIVIERCADOS S/A	Argentina y Chile
27	SIR MARINO DISTRIBUIDORA COML LTDA	Perú
28	VALEFERTIL INDUSTRIAS ALIMENTICIAS LTDA	Argentina, Perú
29	VINAGRE CASTELO LTDA	Argentina
30	AGROEXOTIC COMERCIO EXTERIOR LTDA.	Perú
31	ATACADAO S/A. (Venta por mayor)	-
32	BOALUZ COMERCIO DE GÉNEROS ALIMENTICIOS LTDA	Perú, España
33	COMERCIAL IMPORTADORA DO MAR LTDA.	España
34	CIA. HEMMER INDUSTRIA E COMERCIO LTDA.	-
35	F. MONTEIRO LTDA.	Perú
36	FILOAR IMPORTACAO E EXPORTACA0 LTDA.	Argentina, Perú

37	GISA COMERCi0 IMPORTACAO LTDA.	-
38	GOMES DA COSTA ALIMENTOS S/A.	Perú
39	LA PASTA S/A IMPORTACAO EXPORTACAO E INDUSTRIA.	Chile, España y México
40	LE ROY EXPORTADORA E IMPORTADORA LTDA.	-
41	LINS INDUSTRA E COMERCIO INDUSTRIA E IMPORTACAO.	Argentina, Chile, Perú y España
42	PALMEIRON S/A. INDUSTRIAS ALIMENTÍCIAS	Argentina, España
43	PAULO DE ARAOJO PINTO REPRES. LTDA.	-
44	PROALI COMERCIAL E IMPORTADORA DE PRODS. ALIMENTICIOS LTDA	Chile, España y México
45	RELUMA COMERCIO IMPORTACAO E EXPORTACAO LTDA.	-
46	STAN COMERCIAL DE ALIMENTOS LTDA.	Perú
47	STELA MAR INDUSTRIA COMERCIO IMPORTACAO DE ALIMENTOS	España, Argentina
48	VILLA ORNES COMERCIAL IMPORTADORA	

ANEXO 12: Respuesta de MIBANCO

mibanco

San Luis, 22 de Agosto del 2017

Estimados Señores

Export ACERPER S.R.L.

De acuerdo al monto solicitado como préstamo para una empresa que recién comienza, le adjuntamos el cronograma establecido, según lo conversado.

N°	FECHA PAGO	SALDO	CAPITAL	INTERESES	CUOTA SIN INT	INT	CUOTA
		36,732.72					
1	03/03/2017	36,478.27	254.45	1,211.85	1,466.30	0.00	1,466.30
2	03/04/2017	36,297.89	180.34	1,285.96	1,466.30	0.00	1,466.30
3	03/05/2017	36,088.99	208.19	1,158.05	1,466.30	0.00	1,466.30
4	03/06/2017	35,732.92	356.79	1,229.44	1,466.30	0.00	1,466.30
5	03/07/2017	35,508.70	344.22	1,221.98	1,466.30	0.00	1,466.30
6	03/08/2017	35,217.02	291.68	1,174.62	1,466.30	0.00	1,466.30
7	03/09/2017	35,034.94	182.08	1,284.12	1,466.30	0.00	1,466.30
8	03/10/2017	37,620.36	364.58	1,081.64	1,466.30	0.00	1,466.30
9	03/11/2017	37,371.36	276.99	1,187.31	1,466.30	0.00	1,466.30
10	04/12/2017	37,122.23	249.13	1,217.04	1,466.30	0.00	1,466.30
11	03/01/2018	36,749.87	372.36	1,093.84	1,466.30	0.00	1,466.30
12	03/02/2018	36,442.99	307.38	1,158.82	1,466.30	0.00	1,466.30
13	03/03/2018	36,012.75	430.24	1,036.36	1,466.30	0.00	1,466.30
14	03/04/2018	35,692.12	320.63	1,145.67	1,466.30	0.00	1,466.30
15	03/05/2018	35,304.22	377.90	1,088.50	1,466.30	0.00	1,466.30
16	04/06/2018	35,025.27	278.95	1,187.35	1,466.30	0.00	1,466.30
17	03/07/2018	34,824.58	470.19	996.02	1,466.30	0.00	1,466.30
18	03/08/2018	34,177.47	276.92	1,089.38	1,466.30	0.00	1,466.30
19	03/09/2018	33,824.30	353.17	1,113.03	1,466.30	0.00	1,466.30
20	03/10/2018	33,324.85	499.45	966.75	1,466.30	0.00	1,466.30
21	03/11/2018	32,810.41	514.44	1,051.76	1,466.30	0.00	1,466.30
22	03/12/2018	32,312.80	497.61	1,068.69	1,466.30	0.00	1,466.30
23	03/01/2019	32,038.34	474.56	991.44	1,466.30	0.00	1,466.30
24	04/02/2019	31,658.65	379.69	1,086.61	1,466.30	0.00	1,466.30

25	04/03/2019	31,082.48	566.17	900.03	1,466.20	0.05	1,466.25
26	02/04/2019	30,532.23	550.25	915.95	1,466.20	0.05	1,466.25
27	02/05/2019	29,997.26	534.97	931.23	1,466.20	0.05	1,466.25
28	03/06/2019	29,507.95	499.31	976.89	1,466.20	0.05	1,466.25
29	02/07/2019	28,911.31	596.64	869.56	1,466.20	0.05	1,466.25
30	02/08/2019	28,356.76	554.55	911.65	1,466.20	0.05	1,466.25
31	02/09/2019	27,764.72	572.04	894.16	1,466.20	0.05	1,466.25
32	02/10/2019	27,165.95	618.77	847.43	1,466.20	0.05	1,466.25
33	04/11/2019	26,612.54	553.41	912.79	1,466.20	0.05	1,466.25
34	02/12/2019	25,903.15	709.39	756.81	1,466.20	0.05	1,466.25
35	02/01/2020	25,253.74	649.41	816.79	1,466.20	0.05	1,466.25
36	03/02/2020	24,609.96	643.78	822.42	1,466.20	0.05	1,466.25
37	02/03/2020	23,843.62	766.34	699.86	1,466.20	0.05	1,466.25
38	02/04/2020	23,129.27	714.35	751.85	1,466.20	0.05	1,466.25
39	04/05/2020	22,416.30	712.97	753.23	1,466.20	0.05	1,466.25
40	02/06/2020	21,610.67	805.63	660.57	1,466.20	0.05	1,466.25
41	02/07/2020	20,803.60	807.07	659.13	1,466.20	0.05	1,466.25
42	03/08/2020	20,014.88	788.71	677.49	1,466.20	0.05	1,466.25
43	02/09/2020	19,159.14	855.75	610.45	1,466.20	0.05	1,466.25
44	02/10/2020	18,277.29	881.85	584.35	1,466.20	0.05	1,466.25
45	02/11/2020	17,387.42	889.87	576.33	1,466.20	0.05	1,466.25
46	02/12/2020	16,451.54	935.88	530.32	1,466.20	0.05	1,466.25
47	04/01/2021	15,538.12	913.42	552.78	1,466.20	0.05	1,466.25
48	02/02/2021	14,529.81	1,008.31	457.89	1,466.20	0.05	1,466.25
49	02/03/2021	13,476.81	1,053.00	413.20	1,466.20	0.05	1,466.25
50	05/04/2021	12,477.40	999.41	466.79	1,466.20	0.05	1,466.25
51	03/05/2021	11,366.03	1,111.37	354.83	1,466.20	0.05	1,466.25
52	02/06/2021	10,246.49	1,119.54	346.66	1,466.20	0.05	1,466.25
53	02/07/2021	9,092.81	1,153.68	312.52	1,466.20	0.05	1,466.25
54	02/08/2021	7,913.33	1,179.48	286.72	1,466.20	0.05	1,466.25
55	02/09/2021	6,666.66	1,216.67	249.53	1,466.20	0.05	1,466.25
56	04/10/2021	5,448.54	1,248.12	218.08	1,466.20	0.05	1,466.25
57	02/11/2021	4,142.90	1,305.64	160.56	1,466.20	0.05	1,466.25
58	02/12/2021	2,803.06	1,339.84	126.36	1,466.20	0.05	1,466.25
59	03/01/2022	1,428.14	1,374.92	91.28	1,466.20	0.05	1,466.25
60	02/02/2022	-	1,428.14	43.56	1,471.70	0.05	1,471.75

			39,732.72	40,241.70	97,977.20		97,900.20

Cualquier duda, favor de comunicarme.

Atentamente,

Silvia Rodriguez Pasco
Asistente Banca Negocios
Av. Circunvalación 1230 – San Luis
Rpc: 989456872

mibanco