



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL



PLAN DE NEGOCIO PARA UN LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE
SNACKS A BASE DE FÉCULA DE PAPA EN LA EMPRESA
PROINKA INVERSIONES EIRL EN LA CIUDAD DEL CUSCO,
AÑO 2019

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO
PROFESIONAL DE INGENIERA
INDUSTRIAL

Presentado por:

Bach. Cárdenas Ascarza, Lizeth Ivoska

Bach. Zuzunaga La Fuente, Louis Lovely

Asesor:

Dr. Ing. Nicolás Francisco Bolaños Cerrillo
CUSCO – PERÚ

2019



Agradecimiento

A mi familia por haberme apoyado durante todo este tiempo, por su amor, paciencia, por creer en mí y en mis expectativas. Agradezco también a nuestro asesor de tesis el Ing. Nicolás Francisco Bolaños Cerrillo por el apoyo y acompañamiento, a nuestros dictaminantes Ing. Juan Carlos Manrique Palomino, Ing. Arturo Chuquimia Hurtado y al Ing. Carlos Benavides por el apoyo brindado en el desarrollo de la tesis. A mis amigos, a mi persona por motivarme y ayudarme constantemente.

LIZETH CÁRDENAS ASCARZA

Agradezco a todas las personas que me apoyaron en el proceso de elaboración e investigación de la presente tesis, en especial a mi amiga Lizeth que fue un gran apoyo, a nuestro asesor, dictaminantes de la tesis y también al Ing. Carlos Benavides que nos ayudó bastante. A todos mis amigos, familia, compañeros de trabajo y a mi tío Edwin, que fue un apoyo constante durante toda mi vida.

LOVELY ZUZUNAGA LA FUENTE



Dedicatoria

A mi madre por ser la persona más importante en mi vida y haberme dado siempre todo su cariño, alegría y apoyo incondicional. A mi padre por enseñarme que con esfuerzo todo se puede y darme todo su amor. A mis hermanos y a mi abuelita que todos los días demuestran el amor que me tienen y su apoyo. A las personas que nunca dudaron de mí y siempre fueron un impulso a seguir y no rendirme.

LIZETH CÁRDENAS ASCARZA

Dedico este trabajo a mi madre, todo mi esfuerzo y todo lo que logre en la vida es por y para ella.

LOVELY ZUZUNAGA LA FUENTE

**Índice**

Agradecimiento	ii
Dedicatoria.....	iii
Índice.....	iv
Relación de tablas	viii
Relación de figuras.....	x
Palabras clave.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiv
1. Capítulo I. Investigación y Desarrollo de Negocio.....	1
1.1. Planteamiento de la propuesta de negocio	1
1.2. Formulación de la propuesta de negocio.....	7
1.3. Objetivos de la propuesta de negocio.....	7
1.3.1. Objetivos específicos	7
1.4. Justificación de la propuesta de negocio	8
1.5. Plan de desarrollo	9
1.6. Metodología de trabajo.....	9
1.7. Técnica de estudio de mercado aplicada	9
2. Capítulo II. Análisis del Entorno	11
2.1. Análisis de Factores Externos	11
2.1.1. Entorno social	11
2.1.2. Entorno económico	13
2.1.3. Entorno Tecnológico.....	15
2.1.4. Entorno Ambiental.....	17
2.1.5. Entorno Político y Legal	18
2.2. Análisis de factores internos	20
2.2.1. Análisis de la ventaja competitiva	20
2.2.2. Análisis de cadena de valor.....	21
2.3. Análisis de Industria o Sector.....	25
2.3.1. Estructura competitiva del Mercado	25
2.3.2. Investigación de Mercado	28



2.4.	Clientes.....	30
2.5.	Demanda potencial.....	31
2.5.1.	Análisis de la demanda	31
2.5.2.	Análisis de la oferta	47
2.5.3.	Balance oferta-demanda.....	48
3.	Capítulo III. El negocio y los aspectos Estratégicos	49
3.1.	Descripción del negocio	49
3.2.	Identificación de la oportunidad de negocio	49
3.3.	Visión	50
3.4.	Misión.....	50
3.5.	Objetivos de la investigación	50
3.5.1.	Objetivo general.....	50
3.5.2.	Objetivos específicos	50
3.6.	Análisis FODA.....	51
3.7.	Estrategias genéricas	56
4.	Capítulo IV. Plan de Marketing	58
4.1.	Mix de Marketing.....	58
4.2.	Estrategias de Marketing.....	58
4.2.1.	Estrategia de Precio.....	58
4.2.2.	Estrategia de Producto	61
4.2.3.	Estrategia de Plaza	65
4.2.4.	Estrategia de Promoción	67
5.	Capítulo V. Plan de Operaciones	73
5.1.	Especificaciones técnicas del producto	73
5.1.1.	Ciclo de vida	75
5.2.	Diagrama de operaciones del proceso productivo.....	77
5.2.1.	Descripción de las etapas del proceso.....	78
5.2.2.	Necesidad de materia prima e insumos.....	79
5.3.	Capacidad de operaciones	85
5.4.	Ubicación de las instalaciones.....	86
5.5.	Distribución de planta	88
5.6.	Gestión logística.....	91
5.7.	Regulaciones, licencias y políticas.....	92



5.7.1.	Constitución Legal	92
5.7.2.	Régimen Tributario	98
5.7.3.	Régimen Laboral.....	100
5.7.4.	Resumen del capítulo.....	101
5.8.	Aspecto Ambiental.....	101
5.9.	Seguridad y Salud Ocupacional	103
5.10.	Sistemas de Mantenimiento	107
6.	Capítulo VI. Plan de Administración	109
6.1.	Organización de la Empresa.....	109
6.1.1.	Organigrama	109
6.1.2.	Diseño de puestos y funciones	110
6.2.	Estrategia de Toma de Decisiones	113
6.3.	Cultura Organizacional	114
6.4.	Gestión de Recursos Humanos.....	114
6.4.1.	Esquema de compensaciones e incentivos.....	115
6.4.2.	Política de recursos humanos.....	116
7.	Capítulo VII. Plan de Inversiones y Financiación	119
7.1.	Inversiones	119
7.1.1.	Estimación de las inversiones de largo plazo	119
7.1.2.	Estimación de las inversiones de corto plazo	120
7.1.3.	Inversión total	121
7.1.4.	Financiamiento.....	121
7.2.	Costos Indirectos	122
7.3.	Estructura de Costos de Producción.....	122
7.3.1.	Depreciación y valor residual	122
7.3.2.	Presupuesto de costos de producción.....	123
7.4.	Costo de Administración y Ventas.....	123
7.5.	Presupuesto Operativo.....	125
7.5.1.	Presupuesto de ingresos	125
7.6.	Punto de Equilibrio.....	126
7.7.	Estados Financieros Proyectados	127
7.7.1.	Presupuesto de servicio de deuda	127
7.7.2.	Presupuesto de estado situacional financiera (Balance de apertura)	129



7.8.	Estado de Resultados y Flujo de Caja	129
7.8.1.	Estado de resultados económico	129
7.8.2.	Flujo de caja económico	130
7.8.3.	Estado de resultados financiero	131
7.8.4.	Flujo de caja financiero.....	132
7.9.	Evaluación Económica y Financiera	132
7.9.1.	Valor Actual Neto (VAN) económico	134
7.9.2.	Tasa Interna de Retorno (TIR) económico	134
7.9.3.	Relación Beneficio Costo Económico	134
7.9.4.	Valor Actual Neto (VAN) financiero	135
7.9.5.	Tasa Interna de Retorno (TIR) financiero.....	135
7.9.6.	Relación Beneficio Costo Financiero	135
7.9.7.	Análisis económico y financiero.....	136
7.9.8.	Periodo de recuperación.....	136
7.10.	Análisis de Sensibilidad Económico	136
7.11.	Análisis de Sensibilidad Financiero	137
8.	Conclusiones.....	138
9.	Recomendaciones.....	141
10.	Bibliografía.....	142
11.	Apéndices.....	151
	Apéndice 1. Variedades de papa y su porcentaje de materia seca y rendimiento productivo	151
	Apéndice 2. Matriz De Consistencia	153
	Apéndice 3. Encuesta sobre snack saludable	155
	Apéndice 4. Validación de Instrumentos	158
	Apéndice 5. Pliego tarifario EPS. Seda Cusco	159
	Apéndice 6. Telefonía fija e internet.....	159
	Apéndice 7. Mobiliario y equipos de la empresa Proinka Inversiones EIRL.....	160
	Apéndice 8. Características de mobiliarios y equipos	162
	Apéndice 9. Solicitud de Registro de Marca	170
	Apéndice 10. Requisitos para solicitud de Licencia de Funcionamiento	175
	Apéndice 11. Formato de declaración jurada para licencia de funcionamiento	177
	Apéndice 12. Modelo de Licencia de Funcionamiento	184

**Relación de tablas**

Tabla 1. Composición química proximal de almidones.....	3
Tabla 2. Variedades de papa adecuadas para industrialización en almidón	5
Tabla 3. Snacks de la empresa Productor Tahuantinsuyo.....	29
Tabla 4. Snacks de la empresa Villa Natura	30
Tabla 5. Población de la Provincia del Cusco.....	32
Tabla 6. Tasa de crecimiento anual del Departamento de Cusco	33
Tabla 7. Demanda Demográfica por género - distrito de la provincia del Cusco.....	33
Tabla 8. Valores de confianza tabla Z	34
Tabla 9. Frecuencia de consumo.....	45
Tabla 10. Demanda Potencial	45
Tabla 11. Consumo per capita de granos andinos.....	46
Tabla 12. Demanda potencial para un periodo de 5 años	47
Tabla 13. Balance oferta-demanda	48
Tabla 14. Fortalezas	51
Tabla 15. Debilidades	52
Tabla 16. Oportunidades.....	53
Tabla 17. Amenazas.....	53
Tabla 18. Matriz FODA	55
Tabla 19. Precios de Productos Tahuantinsuyo	59
Tabla 20. Precios de Productos Villa Natura	59
Tabla 21. Precios de Productos de Proinka Inversiones según peso.....	60
Tabla 22. Determinación del precio de acuerdo a la competencia	60
Tabla 23. Calculo del precio Unitario.....	61
Tabla 24. Información nutricional de “Saladitos”	64
Tabla 25. Direcciones de locales de Supermercados según distritos.....	66
Tabla 26. Diagrama de Gantt de Actividades de Promoción.....	72
Tabla 27. Especificaciones técnicas del producto.....	74
Tabla 28. Estructura de costos de la Mano de obra directa	80
Tabla 29. Requerimientos de materia prima y materiales indirectos.....	81
Tabla 30. Estructura de costos de insumos	81
Tabla 31. Costos indirectos.....	82
Tabla 32. Consumo de energía eléctrica	82
Tabla 33. Costo del servicio de energía eléctrica	83
Tabla 34. Costo del servicio de agua y desagüe	84
Tabla 35. Producción anual y porcentaje de capacidad de producción	86
Tabla 36. Valorización de registro de marca	97
Tabla 37. Valorización de Régimen Tributario	99
Tabla 38. Beneficios laborales.....	100
Tabla 39. Inversión en regulaciones	101
Tabla 40. Riesgos y medidas de seguridad por cada etapa del proceso.....	106



Tabla 41. Programa de mantenimiento de máquinas	108
Tabla 42. Cargos de la empresa Proinka Inversiones EIRL	110
Tabla 43. Inversión de Activos Intangibles	119
Tabla 44. Inversión de Activos Tangibles	120
Tabla 45. Costo de Capital de Trabajo.....	121
Tabla 46. Inversión Total	121
Tabla 47. Financiamiento.....	122
Tabla 48. Costo indirectos por año	122
Tabla 49. Depreciación de los activos tangibles	122
Tabla 50. Presupuesto de costos de producción.....	123
Tabla 51. Presupuesto de costo de administración y ventas	124
Tabla 52. Presupuesto de ingresos	125
Tabla 53. Punto de equilibrio.....	127
Tabla 54. Presupuesto financiero	128
Tabla 55. Presupuesto de servicio de la deuda nominal	128
Tabla 56. Valores de interés y amortización nominal y real.....	128
Tabla 57. Balance de apertura.....	129
Tabla 58. Estado de resultados económico	130
Tabla 59. Flujo de caja económico	130
Tabla 60. Estado de resultados financiero	131
Tabla 61. Flujo de caja financiero.....	132
Tabla 62. Análisis económico y financiero.....	136
Tabla 63. Periodo de recuperación.....	136
Tabla 64. Análisis de sensibilidad económico	137
Tabla 65. Análisis de sensibilidad financiero	137

Relación de figuras

Figura 1. Reporte de Inflación	14
Figura 2. Proyección de la inflación	14
Figura 3. Crecimiento del PBI	15
Figura 4. Cadena de Valor de Porter.....	21
Figura 5. Logotipo Productos Tahuantinsuyo.....	28
Figura 6. Logotipo Villa Natura.....	29
Figura 7. Género de encuestados	35
Figura 8. Distrito al que pertenecen los encuestados	36
Figura 9. Rango de ingresos de los encuestados.....	36
Figura 10. Tipo de trabajo de los encuestados	37
Figura 11. Consumo de productos saludables.....	37
Figura 12. Estilo de vida de los encuestados	38
Figura 13. Lugar de consumo	38
Figura 14. Estilo de vida de los encuestados	38
Figura 15. Preferencias en el tipo de snacks	39
Figura 16. Frecuencia de consumo de snacks saludables	40
Figura 17. Lugares de compra	40
Figura 18. Características que influyen en la elección del producto	41
Figura 19. Presentación (gr) dispuestos adquirir	41
Figura 20. Precio ideal del snack saludable	42
Figura 21. Aceptación del producto.....	42
Figura 22. Redes sociales utilizadas	43
Figura 23. Regresión lineal del consumo per cápita de granos andinos	46
Figura 24. Logotipo de Proinka Inversiones EIRL.....	63
Figura 25. Logotipo de "Saladitos"	63
Figura 26. Empaque de "Saladitos"	64
Figura 27. Etiqueta de "Saladitos"	65
Figura 28. Página de Facebook de empresa Proinka Inversiones EIRL.....	68
Figura 29. Cuenta de Instagram de "Saladitos"	69
Figura 30. Estado de cuenta de instagram de "Saladitos".....	69
Figura 31. Publicación en cuenta de instagram de "Saladitos"	70
Figura 32. Ciclo de vida de "Saladitos"	76
Figura 33. Diagrama de operaciones del proceso productivo de "Saladitos"	77
Figura 34. Ubicación de la empresa Proinka Inversiones EIRL.....	87
Figura 35. Plano de distribución de Proinka Inversiones EIRL.....	90
Figura 36. Organigrama de la Empresa Proinka Inversiones EIRL.....	109
Figura 37. Proceso de administración de recursos humanos	116



Palabras clave

SNACK: tipo de alimento que generalmente se utilizan para satisfacer temporalmente el hambre, proporcionar una mínima cantidad de energía para el cuerpo o simplemente por placer.

EXTRUSIÓN: proceso utilizado para crear objetos con sección transversal definida y fija. El material se empuja o se extrae a través de un troquel de una sección transversal deseada.

FÉCULA DE PAPA: Conocido también como almidón de papa, es un espesante y estabilizante natural muy utilizado por la industria alimentaria, tanto para alimentos dulces como salados.



Resumen

El presente plan de negocios propone la implementación de una nueva línea de producción en la empresa Proinka Inversiones EIRL de un snack salado a base de fécula de papa y otros granos andinos sin usar aditivos químicos. Actualmente la empresa cuenta con tres líneas de producción de cereales extruidos que se caracterizan por la ausencia de componentes químicos y aportan nutrientes, vitaminas y minerales. Se ve por conveniente elaborar un producto con las mismas fortalezas, pero salado para ampliar la carta de productos, así también porque el mercado de consumidores de productos saludables está creciendo en la ciudad de Cusco y estos desean snacks que puedan consumir en cualquier momento del día, de preferencia salados porque es algo que no se encuentra fácilmente.

En el capítulo 1 se realiza el planteamiento de la propuesta de negocio, así como la justificación de esta. Se establecen los objetivos basados en los puntos necesarios para poder desarrollar el plan de negocios y se describe el plan de desarrollo y metodología del trabajo.

En el capítulo 2 se realiza el análisis de factores externos e internos y de la industria. Se analizan los clientes. Se establece como mercado objetivo a los pobladores de los distritos de Cusco y Wanchaq de la ciudad de Cusco, con estos datos se obtiene el tamaño de muestra de 383 para poder realizar las encuestas para determinar la demanda potencial para los 5 años del plan de negocios, así como también determinar las características del producto.

En el capítulo 3 se describe el negocio, la misión y visión de la empresa. Así mismo, se realiza un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para establecer estrategias.

En el capítulo 4 se plantean estrategias para las cuatro variables del marketing que son producto, precio, plaza y promoción, que ayudarán a posicionar el producto en el mercado y lograr fidelizar al cliente.



Como es una empresa ya existente, en el capítulo 5, se analizaron varios puntos como la localización, estructura y mobiliario, se proponen mejoras y la implementación de utensilios y material que aportarán al buen funcionamiento de la empresa. Se determinaron los insumos necesarios, así como el costo de estos, costos de administración y ventas, entre otros.

En el capítulo 6, se detalla la organización de la empresa, la cultura organizacional y la gestión de recursos humanos que hace posible el desarrollo del plan de negocios.

En el capítulo 7 se realiza el plan de inversiones y financiación, del cual se puede rescatar que para llevar a cabo el plan se requiere de una inversión inicial de S/. 15637.38 que será financiado en un 32% por un préstamo y el 68% será aporte propio. El plan de negocios es viable de acuerdo a la evaluación económica y financiera que se realizó y determinó que los valores del Valor Actual Neto económico (S/. 25190.77), la Tasa Interna de Retorno económica (44%) y la relación beneficio costo económica ($2.61 > 1$) son menores a los resultados financieros como el Valor Actual Neto financiero (S/. 30443.93), la Tasa Interna de Retorno financiera (48%) y la relación beneficio costo financiera ($3.86 > 1$).



Abstract

This business plan proposes the implementation of a new production line in the company Proinka Inversiones EIRL of a salty snack based on potato starch and other Andean grains without using chemical additives. Currently the company has three production lines of extruded cereals that are characterized by the absence of chemical components and provide nutrients, vitamins and minerals. It is considered convenient to develop a product with the same strengths but salty, to expand the menu of products, as well, because the market for consumers of healthy products is growing in the city of Cusco and they want snacks that they can consume at any time during the day, preferably salty because it is something that is not easily found.

In Chapter 1, the business proposal is presented, as well as its justification. The objectives are established based on the points necessary to develop the business plan and the development plan and work methodology are described.

Chapter 2 analyzes the external and internal factors and the industry. Customers are analyzed. The target market is established for the inhabitants of the districts of Cusco and Wanchaq of the city of Cusco, with these data the sample size of 383 is obtained to be able to carry out the surveys to determine the potential demand for the 5 years of the business plan, as well as determine the characteristics of the product.

Chapter 3 describes the business, mission and vision of the company. Likewise, an analysis of the strengths, opportunities, weaknesses and threats to establish strategies is carried out. In Chapter 4, strategies are proposed for the four marketing variables that are product, price, place and promotion, which will help position the product in the market and achieve customer loyalty.



As it is an existing company, in Chapter 5, several points were analyzed such as location, structure and furniture, improvements and the implementation of utensils and material that will contribute to the proper functioning of the company are proposed. The necessary inputs were determined, as well as the cost of these, administration and sales costs, among others.

In chapter 6, the organization of the company, the organizational culture and the management of human resources that make possible the development of the business plan are detailed.

In Chapter 7 the investment and financing plan is carried out, from which it can be rescued that to carry out the plan an initial investment of S /.15637.38 that will be financed in 32% by a loan and 68% will be its own contribution. The business plan is viable according to the economic and financial evaluation that was carried out and determined that the values of the Net Economic Present Value (S /.25190.77), the Internal Economic Rate of Return (44%) and the economic cost benefit ratio ($2.61 > 1$) are lower than the financial results such as the Net Present Financial Value (S /.30443.93), the Internal Rate of Financial Return (48%) and the financial cost benefit ratio ($3.86 > 1$).



1. Capítulo I. Investigación y Desarrollo de Negocio

1.1. Planteamiento de la propuesta de negocio

El número de personas que opta por llevar una vida saludable se ha incrementado los últimos años, esto se debe al deseo de mantenerse saludables o por alguna convicción personal, motivándolos a modificar sus hábitos alimenticios. Estos alimentos permiten mantener una dieta balanceada y asegura que el cuerpo tenga los nutrientes necesarios para crecer, fortalecerse, repararse, sanarse, evitar enfermedades e infecciones y sobre todo tener calidad de vida. La razón por la cual estos alimentos son tan buenos para nuestra salud es porque nos aportan beneficios nutricionales vitales, es decir, una alimentación balanceada nos garantiza la incorporación y aprovechamiento de todos los nutrientes que nuestros cuerpos necesitan para vivir una vida plena.

FMCG & RETAIL (2016), indica que dado un reciente Estudio Global sobre Salud y Percepciones de Ingredientes, el 62% de los latinoamericanos siguen distintas dietas que los limitan o restringen de comida o ingredientes con alto contenido de grasas saturadas o trans, además de alimentos procesados y con exceso de grasa, asimismo demuestran que el 35% de los peruanos encuestados ponen en práctica una dieta baja en azúcar. Perú ocupa el segundo lugar en Latinoamérica con personas que siguen una dieta baja en grasa (49%), después de México, a preferencia de los peruanos sigue con la alimentación bajas en azúcar (35%) y en carbohidratos (23%).

Por otro lado, se observó a un consumidor más cuidadoso con los productos que consume, que observa detenidamente la información nutricional de los alimentos y está en busca de productos bajos en grasas u orgánicos con gran aporte nutricional. Actualmente, en nuestro entorno los consumidores están tomando medidas para mejorar su calidad de vida, así mismo, los gobiernos de distintos países toman medidas para promover la vida saludable y



activa, estos crean distintos decretos o reglamentos para las empresas que ofrecen productos para el consumo del día a día, así las empresas son más cuidadosas y responsables en la producción de estos alimentos, también impulsan la alimentación saludable. Se infiere que los consumidores actuales prefieren consumir alimentos sanos y respetuosos con el medio ambiente, productos con un alto contenido nutricional, que aporte a su salud y mejore su calidad de vida.

Como lo menciona FMCG & RETAIL (2016) “dentro de los ingredientes que los peruanos considera en su dieta son los granos en un 63%. Siguiendo una tendencia saludable, los peruanos buscan evitar los alimentos con sabores (66%) y conservantes (65%) y colores artificiales (67%) (...).Por ende, la valoración de los productos naturales, frescos y sin conservantes forman parte de los pilares de su alimentación”.

Así mismo, se observa que la población cusqueña con el paso del tiempo opta más por un estilo de vida saludable, buscan productos con bajo porcentaje en grasa y con la mínima cantidad de conservantes, se tiene a un consumidor más preocupado por su salud y por los alimentos que consume.

El presente plan de negocio tiene como objetivo el establecer la viabilidad para una línea de producción de snacks a base de fécula de papa en la empresa Proinka Inversiones EIRL, la cual actualmente se dedica a la producción de cereales extruidos, cuenta con tres variedades de cereales que son: pedacitos dulces, pedacitos de chocolate y pedacitos de coca, esto son producidos a base de granos andinos de la región.

La línea de producción que se implementará será la de un snack salado a base de fécula de papa acompañada de cereales andinos como son la kiwicha y harina de maíz entre otros que aportan vitaminas y nutrientes a nuestro organismo y mejoran nuestra calidad de vida.

La papa es un tallo subterráneo, succulento, que presenta un alto contenido de hidratos de carbono, vitaminas y minerales, desde un punto de vista bromatológico, se puede incluir en el grupo de las hortalizas y verduras o en el grupo de los alimentos feculentos o amiláceos. Dentro de su composición química y valor nutricional se encuentra a los carbohidratos donde la mayor parte de la materia seca del tubérculo se encuentra en forma de almidón azúcares y otros polisacáridos. El 75 % de la materia seca de la papa está compuesta por almidón, la fibra alimentaria representa 1-2% del total de la papa y se encuentra perfectamente en la piel, la concentración de azúcares simples es baja (0.1 -0.7%) siendo los más importantes la glucosa, fructosa y sacarosa, como fracciones proteicas más abundantes se destacan las albúminas (49%) y globulinas (26%) seguidas de prolaminas (4.3%) y glutelinas (8.3%), minerales, potasio, especialmente en el pellejo, y cantidades moderadas de fósforo, cloro, azufre, magnesio y hierro. (Tester, Karkaias y Qui, 2004)

Tabla 1. Composición química proximal de almidones

Fuente	Humedad	Lípidos	Proteínas	Fosforo	Cenizas
Maíz	13	0.6	0.35	0.015	0.1
Papa	19	0-05	6	0.1	0.4
Trigo	14	0.8	0.4	0.06	0.15
Yuca	13	0.1	0.1	0.01	0.2
Maíz céreo	13	0,2	0.25	0.007	0.07
Sorgo	13	0.7	0.3	0	0.08
Arroz	0	0-8	0.45	0.003	0.5
Sagú	0	0.1	0-1	0.02	0.2
Amilo-maíz	13	0.4	0	0.07	0.2
Camote	13	0.05	0	0	0.1

Fuente: Tester, Karkaias y Qui, (2004).

Según INIA (2019) en el Perú existen 7408 variedades de papa nativa, este cultivo se reconoce como patrimonio del Perú, de las comunidades y agricultores que las han desarrollado y conservan este recurso genético fundamental para la alimentación. De estos



registros de papa existente un 36% proviene de la región Cusco y las demás de Áncash, Cajamarca, Huancavelica, Puno, entre otras.

Además se hizo una evaluación de 120 genotipos estudiando el comportamiento frente a veranillos y heladas, se determinó que el 42 % de estas tienen buenas características agronómicas, calidad en su sabor, textura, color, harinosidad y apariencia. El tipo de papa llamada Serranita posee un buen nivel de resistencia a la racha y es óptima para la industria. Esta tiene buena estabilidad de rendimiento, con un promedio de 30 a 40 toneladas por hectárea, el 80 % de estas es adecuado para su uso a nivel industrial y el 20 % para consumo en fresco. (Andina, 2019)

El almidón de papa constituye su principal fuente de almacenamiento de energía y su contenido varía según los cultivares y estado del crecimiento de la planta, y se encuentra en el rango de 66% a 80% en base seca y además es el derivado más importante que se emplea a nivel industrial y doméstico.

El almidón es muy utilizado en la industria alimentaria debido a sus propiedades tales como su baja temperatura de gelatinización y su baja tendencia a la retrogradación. (scielo, 2016). Este, presenta mejores propiedades ante los productos sustitutos (maicena, almidón de yuca y camote), por ser más consistente, mejor espesante y sabor agradable, colocándolo en una posición ventajosa.

La producción de almidón de papa requiere de variedades con un alto porcentaje de materia seca, según Quintana (2008) el factor preponderante es la materia seca, que debe estar entre el rango de 19% a 28% y señala que las variedades de papa adecuadas para su industrialización en Almidón son las siguientes:

Tabla 2. Variedades de papa adecuadas para industrialización en almidón

VARIEDAD	ZONA DE PRODUCCIÓN	MATERIA SECA (%)
Yungay	Sierra	20-24
Tomasa,condemayta	Costa y Sierra	25-26
	Sierra, Costa hasta los 3200	
Amarilis	msnm	20
Canchan	Sierra, Costa	25
	Menor de 3500 msnm costa y	
Revolucion	sierra	23-24
Mariva	Costa y Sierra	23-25

Elaboración propia

En el apéndice 1 se observan algunas variedades de papa existentes, rendimiento productivo y su porcentaje de materia seca (%).

Soto,R. , Yantas ,P. (2012) determinaron el rendimiento del almidón de papa la variedad capiro, huayro moro y amarilisinia, Siendo la de capiro de mayor rendimiento con un 10.42%, y huayro-moro presento un rendimiento de 10% y amarilisinia un rendimiento de 9.3%.Además el almidón de la variedad capiro es de interés comercial debido al alto contenido de amilosa, factor que influye positivamente en sus propiedades pudiendo ser utilizados en diversos sistemas alimenticios u otras aplicaciones industriales.

Por lo tanto, las variedades de almidón de papa recomendadas para la elaboración de “SALADITOS” serían las de la papa Yungay, Tomasa,condemayta, Amarilis, Canchan, Revolucion Mariva, Serranita, Capiro, Huayro moro y Amarilisinia debido a las propiedades que estas tienen.



Según Maya (2018), la harina de maíz es por lo general, una fuente de hidratos de carbono, al contener más de 66 gr de éstos por cada 100gr de producto. Es una fuente positivamente alta en fibra, lo que la convierte en un alimento apto para una alimentación sana y variada. Se trata de una fuente media de proteína, al contener 8,29gr por cada 100gr de producto. El aporte nutricional mencionado, junto al calcio (18mg), al yodo (80mg) y al potasio (120mg) y magnesio (47mg), hacen de la harina de maíz o polenta, un alimento nutritivo y saludable, es un alimento apto en cualquier dieta saludable que no elimine los hidratos. En cantidades adecuadas y sin excederse en la ingesta de otros productos, no tiene por qué aumentar el peso de la persona que lo ingiere.

Según Perú ecológico (2009), la kiwicha es una de las 12 especies del género *Amaranthus* que viven en Perú, y fue domesticada hace milenios en los Andes y Centroamérica. En nuestro país, se han hallado restos de semillas de esta planta en tumbas prehispánicas de 4,000 años de antigüedad. Sus granos contienen entre 13 y 18 % de proteínas y sus aminoácidos esenciales se encuentran en el núcleo o perisperma, a diferencia de los cereales que los contienen en su cáscara o episperma, tienen altos contenidos de aminoácidos esenciales, entre los que destaca la lisina, que es uno de los aminoácidos más escasos en los alimentos de origen vegetal y que forman parte del cerebro humano. También concentran grandes proporciones de calcio, fósforo, hierro, potasio, zinc, vitamina E, complejo vitamínico B, niacina y ácido fólico, por lo que los nutricionistas la han llegado a comparar con la leche. La kiwicha es un alimento casi perfecto para la nutrición humana, considerado nutraceutico o alimento funcional, debido a los enormes beneficios que aporta al ser humano. Por lo pequeño de sus granos, se le conoce como el pequeño gigante para la alimentación humana.

Debido al crecimiento de consumo de alimentos saludables en nuestra región y el contar con opciones muy limitadas respecto a la variedad de productos en el mercado consideramos



realizar el presente estudio, ya que puede tener una participación activa e importante en el mercado local. Si a ello le sumamos el hecho de que algunas personas quieren y han empezado a tomar conciencia sobre la necesidad de generar un cambio en los hábitos de consumo de alimentos que se necesita para poder asegurar una vida plena y sana, no encuentran en la actual oferta opciones agradables que les permitan o los inviten a iniciar el cambio.

Es por ello que se necesita realizar un plan de negocios para la elaboración de una línea de producción de snacks salados a base de fécula de papa en la empresa Proinka inversiones EIRL.

1.2. Formulación de la propuesta de negocio

¿Cómo elaborar un plan de negocios para una línea de producción de snacks a base de fécula de papa en la empresa Proinka Inversiones EIRL en la ciudad del Cusco, año 2019?

1.3. Objetivos de la propuesta de negocio

Elaborar un plan de negocios para una línea de producción de snacks a base de fécula de papa en la empresa Proinka Inversiones EIRL en la ciudad del Cusco, año 2019.

1.3.1. Objetivos específicos

O1: Analizar el mercado potencial y el entorno para una línea de producción de snacks a base de fécula de papa en la empresa Proinka Inversiones EIRL en la ciudad del Cusco, año 2019.

O2: Determinar el plan de marketing para una línea de producción de snacks a base de fécula de papa en la empresa Proinka Inversiones EIRL en la ciudad del Cusco, año 2019.

O3: Realizar el plan de operaciones para una línea de producción de snacks a base de fécula de papa en la empresa Proinka Inversiones EIRL en la ciudad del Cusco, año 2019.



O4: Realizar el plan de administración para una línea de producción de snacks a base de fécula de papa en la empresa Proinka Inversiones EIRL en la ciudad del Cusco, año 2019.

O5: Determinar el plan de inversiones y financiación para una línea de producción de snacks a base de fécula de papa en la empresa Proinka Inversiones EIRL en la ciudad del Cusco, año 2019. En el Apéndice 2 se puede visualizar la Matriz de Consistencia para el Plan de Negocio

1.4. Justificación de la propuesta de negocio

La idea del plan de negocios para la elaboración de una línea de producción en la empresa Proinka inversiones se origina con la aparición de nuevas tendencias alimenticias, tendencias que cada vez siguen más personas. La idea de tener una vida saludable llama la atención del mercado, puesto que, al tener una alimentación balanceada el cuerpo se llena de nutrientes que son esenciales para mejorar la calidad de vida de las personas. Cada vez se acorta más el tiempo por el aumento del tráfico y la concentración de trabajadores, así como el aumento de la necesidad de consumir productos más saludables. El negocio plantea ofrecer un productos saludable que saciaran el apetito en cualquier momento del día, con una variedad insumos bajo en grasas y altamente nutritivos, además este será a base de alimentos de la región.

Esta investigación es conveniente porque aporta la producción de alimentos funcionales a base de insumos de nuestra ciudad y país, que muchas personas no conocen y menos los beneficios que aportan a nuestro organismo. El fin es aprovechar al máximo los recursos que poseemos como la fécula de papa, harina de maíz, kiwicha entre otros para ofrecer una mejor calidad de vida.

Este plan de negocios para una línea de producción en la empresa Proinka Inversiones EIRL busca aportar los nutrientes, energía necesaria y no afectar la salud de personas de distintas edades que quieren cambiar o mejorar su estilo de vida así como a deportistas que buscan



complementar el ejercicio. Se ofrecerá un snack preparado a base de ingredientes saludables y andinos, reduciendo al mínimo el uso de agregados y químicos que no aporten al beneficio de la salud para promover el consumo de alimentos sanos de una manera rápida y con productos que mejoren a largo plazo la calidad de vida y bienestar físico de las personas. Para obtener la información necesaria se elaboró y aplicó encuestas, de esta forma pudimos conocer nuestro mercado y los requerimientos de nuestro mercado meta.

1.5. Plan de desarrollo

Se realizó un plan estratégico empresarial, en el cual se identificaron los objetivos a corto, mediano y largo plazo, las estrategias que conllevan cumplirlos y todas las actividades o acciones necesarias para encaminar el proyecto de la mejor manera posible.

Para saber que el proyecto iba por buen camino, se establecieron indicadores de control, los cuales muestran el avance y cumplimiento de cada actividad en tiempos determinados, para así no descuidar ningún aspecto de la empresa.

1.6. Metodología de trabajo

Se efectuó un análisis del entorno externo, de la industria y un análisis interno, se identificó la idea de negocio, así como diversos aspectos estratégicos, se analizó el mercado realizando una descripción y estudio del consumo de snacks saludables mediante encuestas con miembros de la empresa, actores del mercado y potenciales clientes, con el objetivo de determinar el mercado meta y recopilar sugerencias. Posteriormente se desarrolló el plan de marketing, plan de operaciones, plan de financiamiento y una evaluación financiera para ver si el producto es viable o no.

1.7. Técnica de estudio de mercado aplicada

La técnica de estudio de mercado que utilizamos fue la encuesta. García Ferrando (1993) afirma que una encuesta es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida



cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población.

El efectuar encuestas (véase Apéndice 3) nos ayuda a conocer y analizar la opinión pública del mercado objetivo, para así poder evaluar la aceptación del producto que se pretende lanzar. Este método nos brindará una mayor y más exacta información, permitiendo rescatar datos cuantitativos que posteriormente servirán de ayuda para la toma de decisiones en el plan de negocios para una línea de producción de snacks a base de fécula de papa.



2. Capítulo II. Análisis del Entorno

2.1. Análisis de Factores Externos

Los factores externos que influyen en el desempeño de una organización o una industria son evaluados mediante un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas del país en donde se desarrolla; dicho análisis se denomina P.E.S.T.E. y permite identificar las oportunidades y las amenazas a las que el negocio está expuesto (D'Alessio, 2008).

2.1.1. Entorno social

Según el INEI (2010), las decisiones de consumo de las personas están influenciadas por el estrato social al que pertenecen, las normas sociales dentro de ellas y sus relaciones con otros. Por otro lado, el consumo está afectado por varias restricciones como: bajos ingresos, no disponibilidad de infraestructura de bienes y servicios esenciales, falta de información, barreras sociales y el ambiente doméstico.

Carlos Monteiro, profesor de Nutrición y Salud Pública de la Universidad de Sao Paulo indico que “Las gaseosas y los snacks son los alimentos ultraprocesados de mayor ingesta en el Perú tendencia que se evidencia en países con ingresos medios bajos”, además, el presidente del sector Gastronomía de la CCL Jorge Penny, señaló que la demanda de la comida sin procesar en nuestro país viene aumentando. (Gestión, 2018)

Para el 2019, el consumo saludable será una tendencia que seguirá influenciando el consumo según el último estudio de Kantar Worldpanel: el 87% de hogares peruanos piden a los fabricantes que desarrollen productos más nutritivos; frente al 53% que requiere productos más económicos; el 21% que pide productos más prácticos; y el 11% mayor variedad en colores, sabores y aromas.



Más de la mitad de los hogares peruanos (54%) se consideran entre saludables y muy saludables. Y en relación a la alimentación de sus hijos, las familias en Perú priorizan la salud y nutrición (58%) antes que la educación (52%), bienestar físico y emocional (34%), buena relación con ellos (25%) y felicidad (24%).

Asimismo, cuando se consultó a las familias a nivel nacional cómo han cambiado sus hábitos de consumo hoy respecto a hace 3 años, se encontró que el 66% incrementó en su dieta las frutas y verduras, el 27% los productos integrales, y el 18% los productos light. Por otro lado el 55% disminuyó el consumo de snacks, 71% en el de gaseosas, 59% en el de chocolates y de 55% en el de galletas dulces. (La República, 2018)

Pese a que llevar un estilo de vida saludable podría entenderse como un objetivo importante para la mayoría, el 75% considera que es difícil hacerlo porque implica mayor gasto o dinero (25%), no cuentan con el tiempo necesario (19%), y además, porque la comida chatarra es más accesible (12%).

Los que califican su alimentación de saludable, se muestran dispuestos a mejorar de manera radical (11%) y parcial (74%) su alimentación. Sucede algo similar con los que están conscientes de que no se alimentan de manera saludable, ya que el 35% está dispuesto a mejorar sus hábitos alimenticios de forma radical y el 59% de forma parcial.

Más de la mitad (60%) consume tres comidas al día: desayuno, almuerzo y cena. Un cuarto de la población consume dos comidas al día y 1 de cada 10 solamente una comida al día. Muchos de ellos combinan sus comidas con algún bocadillo. La gran mayoría no hace dieta (87%), lo hacen principalmente las mujeres y personas del nivel socioeconómico A/B. La mitad de los que hacen dieta deciden ellos mismos lo que comen, mientras que para el resto, es un especialista el que les indica la dieta que deben seguir. (La República, 2018)



Según Scott (2018), en 1990 la producción de papa llegó a un millón de toneladas, el año pasado se logró 4.9 millones de toneladas, en 1990 el consumo per cápita bajó a 25 kilos por persona, en cambio hoy es de 85 kilos por persona, el Perú cuenta con 2,500 variedades nativas de papa, con una serie de características propias, y se cultivan en diferentes latitudes, para los diferentes gustos y preferencias del mercado. Hay papa para todos los gustos, desde las más exquisitas en sabor, aspectos, características, vitaminas y precios. Los gustos de las personas están en evolución. En el Perú hay 600 mil familias que depende del sector de la papa, cultivo que se produce en el norte, centro y sur del país, por ello se requiere de una coordinación con todos los actores a nivel de producción, es decir, con los que transportan el producto, los que comercializan, compran, y luego cocinan la papa.

2.1.2. Entorno económico

El Fondo Monetario Internacional (FMI) estimó que la región de Latinoamérica y el Caribe sufrirá una sensible desaceleración económica este año y espera que crezca solo un 0.2%.

La región de Latinoamérica y el Caribe sufrirá una sensible desaceleración económica este año, ya que el Fondo Monetario Internacional (FMI) espera que crezca un 0.2%, cuatro décimas menos de lo pronosticado en julio, principalmente por el desgaste de sus grandes economías: Brasil, México y Argentina. Perú será uno de los motores de la región en 2019 y 2020, con un crecimiento estimado del 2.6% este año y del 3.6% el próximo, aunque sus datos han sido revisados a la baja en 0.9 puntos porcentuales (3.5% reportado en julio) y cinco décimas, respectivamente. (Gestión, 2019)

La proyección de crecimiento para América Latina se ha revisado a la baja de 0,8 a 0,3 por ciento para el 2019 y de 2,4 a 1,5 por ciento para el 2020. El entorno internacional ha afectado a la región a través del menor dinamismo del comercio global, la caída en los precios de los commodities (en particular metales básicos y petróleo) y la volatilidad en los mercados financieros que se acentuó en el mes de agosto.

Esta desaceleración se registra en forma paralela al mantenimiento de bajas tasas de inflación. El menor dinamismo de la demanda interna, cierta estabilidad en el tipo de cambio y algunos choques idiosincráticos han mantenido la inflación dentro del rango meta en los países de la región con esquemas de metas explícitas de inflación. En este contexto, varias economías de la región redujeron su tasa de interés en los meses de julio, agosto y setiembre. (BCRP, 2019)



Figura 1. Reporte de Inflación

Fuente: BCRP. (2019). Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2020

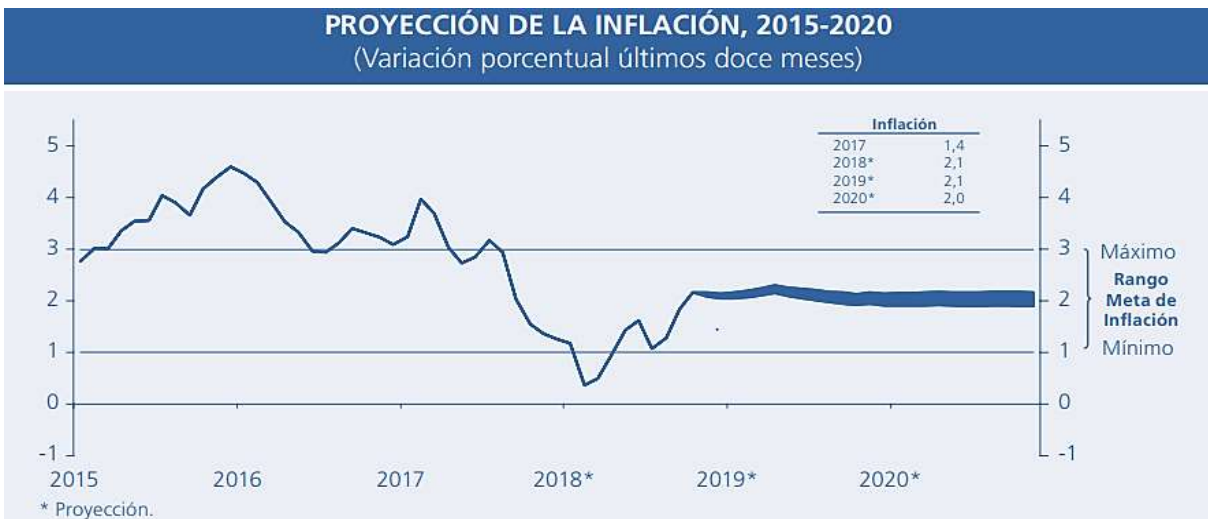


Figura 2. Proyección de la inflación

Fuente: BCRP. (2019). Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2020

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) anunció un nuevo recorte en la proyección de crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) en el sector público, que bajó su estimación de 3.4% a 2.7%.

Esta disminución se explicaría por un menor desempeño del sector primario, principalmente en la pesca y la minería. Otra actividad señalada fue la manufactura. La menor perspectiva de expansión económica iría de la mano con un panorama poco auspicioso para la producción minera, que caería 0.2% al cierre del año, mientras que el comercio crecería 3% y ya no el 3.2% que se preveía anteriormente. (Perú21, 2019)

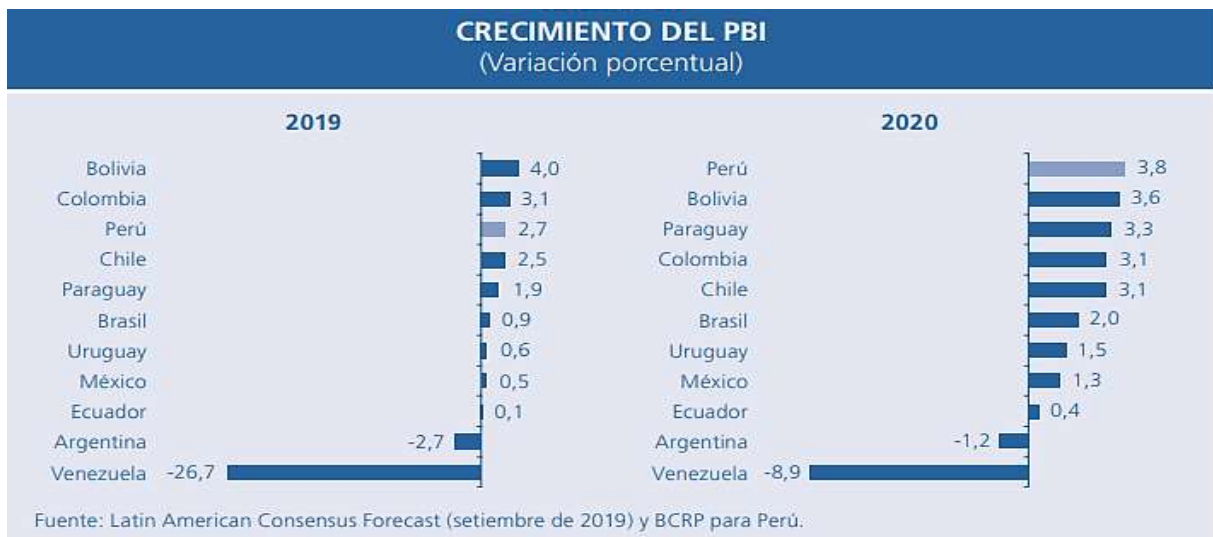


Figura 3. Crecimiento del PBI

Fuente: BCRP. (2019). Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2020

2.1.3. Entorno Tecnológico

Según Morris (2017), actualmente muchas empresas peruanas deciden invertir en software e infraestructura tecnológica. Esto se debe a que las altas direcciones ya entienden lo que significa apoyarse en tecnologías de información para transformar su modelo de negocio. Gracias a esto con los años el Perú daría un gran salto tecnológico el cual debe ser acompañado de una estrategia nacional y del impulso gubernamental desde un Ministerio de Tecnologías de Información.



Con el aporte de la tecnología, todas las industrias han evolucionado, incluso aquellas tan sensibles como la alimentaria. Estos avances han permitido producir alimentos y bebidas que se adaptan mejor a las demandas de los consumidores, pues los procesos productivos se han vuelto sostenibles y eficientes.

En ese sentido, un equipo de investigadores de AINIA, centro tecnológico español, que aporta soluciones integrales de innovación, ha determinado avances en tecnología alimentaria que están jugando un rol importante en el sector. Uno de ellos es el envase activo, que es capaz de interactuar química o biológicamente con el producto alimenticio, modificando el espacio de cabecera con el propósito de mejorar su vida útil. Aunque son muchas las aplicaciones, destaca el uso como barreras al oxígeno, agentes antimicrobianos, absorbedores de etileno y humedad. (Más educación, 2017)

Cada vez más los granos andinos están siendo valorados en el país y fuera de nuestras fronteras. Es por ello que desde hace casi cinco décadas, en el Programa de Cereales y Granos Nativos de la Universidad Nacional Agraria La Molina investigan estos granos para que sean resistentes a climas adversos.

Según Luz (2015), directora del mencionado programa, con el mejoramiento genético de más granos nativos como aquellos que no son tan conocidos no solo se favorecerá la nutrición de la población sino también habrá mayor excedente en la producción de estos productos para atender la demanda del mercado local e internacional. Además explico que se requieren mayores fondos estatales para proseguir con su labor. De momento trabaja con fondos del programa Acuerdo Regional para la Promoción de la Ciencia y Tecnología Nucleares en América Latina y El Caribe (Arcal), el cual reúne a científicos de más de 15 países. (Comercio, 2015)



La Asociación para el Desarrollo Sostenible del Perú y el Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (CITE Papa y otros cultivos andinos), plantearon avanzar en el desarrollo biotecnológico de la papa y la promoción de una industria semillera de ese tubérculo, señalaron que el Perú es una gran reserva de germoplasma del mundo y existe un gran rubro en el desarrollo de tecnologías de producción y multiplicación de semillas de alta calidad y que además con metas de producción, productividad, consumo e industrialización, financiamiento al agricultor papero, además de la normativa correspondiente se puede facilitar el surgimiento y desarrollo de nuevos negocios de empaque, procesamiento, almacenamiento y la exportación. (Andina, 2018)

2.1.4. Entorno Ambiental

El presente año se publicó en el diario El Peruano (2019), la Ley Marco sobre el Cambio Climático a cual se rige bajo los principios de la Ley 28611, Ley General del Ambiente; la Ley 28245, Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental; la Política Nacional del Ambiente, aprobada por el Decreto Supremo 012-2009-MINAM y que tiene por objeto establecer los principios, enfoques y disposiciones generales para coordinar, articular, diseñar, ejecutar, reportar, monitorear, evaluar y difundir las políticas públicas para la gestión integral, participativa y transparente de las medidas de adaptación y mitigación al cambio climático, a fin de reducir la vulnerabilidad del país al cambio climático, aprovechar las oportunidades del crecimiento bajo en carbono y cumplir con los compromisos internacionales asumidos por el Estado ante la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático, con enfoque intergeneracional.

Según MINAM (2016), una Ley Marco sobre Cambio Climático significa un ahorro y una inversión porque evitamos costos y aprovechamos oportunidades para la sociedad, el Estado y el sector privado: Por cada S/ 1 invertido en prepararnos al cambio climático ahorraremos



S/ 10 en costos por impactos de desastres prevenidos. Además, el Estado integrará el cambio climático en la planificación de su desarrollo garantizando una gestión eficiente de los recursos públicos, fortaleciendo la economía y la institucionalidad, y contribuyendo a mejorar la calidad de vida de todos los peruanos.

2.1.5. Entorno Político y Legal

Parte del entorno legal que pudiera tener impacto en Proinka Inversiones EIRL está relacionado con las legislaciones de nuestro país como las reguladas por el Ministerio de Salud (MINSa) que cuenta con la Dirección de Higiene Alimentaria y Zoonosis (DHAZ) es un órgano de línea de la Dirección General de Salud Ambiental, está encargada de normar sobre los aspectos técnico sanitarios en materia de alimentos y bebidas y prevención de las zoonosis; así como vigilar y controlar la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas industrializados destinados al consumo humano interno y a la exportación; con el fin de prevenir las enfermedades transmitidas por los alimentos y las zoonosis, a fin de proteger la salud de las personas. (DIGESA, 2010)

Además el presente año se publicó en el diario oficial El Peruano la Resolución Ministerial N° 195-2019/MINSA que tiene por finalidad promover y proteger la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes de las instituciones educativas con enfoque intercultural a nivel nacional, este documento técnico se elaboró de acuerdo al artículo 5 del Reglamento de la Ley N° 30021, Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes, aprobado con Decreto Supremo N° 017-2017-SA.

La misma establece que la promoción y protección efectiva del derecho a la salud pública, al crecimiento y desarrollo adecuado de las personas, a través de las acciones de educación, el fortalecimiento y fomento de la actividad física.



Además, la implementación de quioscos y comedores saludables en las instituciones de educación básica regular y la supervisión de la publicidad, la información y otras prácticas relacionadas con los alimentos y bebidas no alcohólicas dirigidas a los niños, niñas y adolescentes para reducir y eliminar las enfermedades vinculadas con el sobrepeso, la obesidad y las enfermedades crónicas conocidas como no transmisibles. (El Comercio, 2019)

El Presidente Martín Vizcarra planteo a inicios del presente año inauguro el foro de “Competitividad y productividad hacia un Perú moderno e inclusivo”, organizado para dar a conocer los ejes para el desarrollo y crecimiento económico priorizados en la Política Nacional de Competitividad y Productividad.

Son 9 los objetivos prioritarios definidos en la Política Nacional de Competitividad y Productividad, los que serán articulados por el Consejo Nacional de la Competitividad y Formalización del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), y bajo el liderazgo del presidente de la República y los Ministros de Estado, los objetivos son los siguientes: infraestructura, capital humano, innovación, financiamiento, mercado laboral, ambiente de negocios, comercio exterior, institucionalidad, medio ambiente.

Los nueve Objetivos Prioritarios servirán de base para elaborar el Plan Nacional de Competitividad, que contendrá las acciones y medidas específicas, así como indicadores de monitoreo para alcanzar los objetivos de la PNCP. (Andina, 2019)

Para Edwin Fernando Chávez Zavala, presidente ejecutivo de la gigante tecnológica Siemens, Perú tenía el 2019 definido por “un año de oportunidades y crecimiento” y donde prevalecerá la minería prevalecerá, pero también advirtió que sería “un año lleno de retos”, entre los más inquietantes para los inversores aparecen la inestabilidad política “que generarán los cambios profundos de leyes y nuevas medidas económicas de impacto”, la lucha de poderes partidistas por el control del Estado, la corrupción “que sigue ganando



terreno” y la débil seguridad jurídica que aún caracteriza a nuestro país y que sigue siendo un factor que desmotiva el incremento de la inversión extranjera”.

Chávez Zavala describe todos estos males como “aguas turbulentas” y las empresas deberán aprender a “navegar” este mar de inestabilidad. De tal modo que una de las soluciones para superar esta recurrente nube negra será “captar a los mejores talentos del mercado, haciendo de nuestras empresas los mejores y más atractivos sitios para trabajar, pero cuidando el mix que debe haber entre juventud y experiencia”. (Fernández, 2019)

2.2. Análisis de factores internos

2.2.1. Análisis de la ventaja competitiva

Proinka Inversiones EIRL desarrolla productos alimenticios a base a cereales andinos, orientados por un proceso de innovación, la empresa busca ofrecer productos naturales que contienen proteínas, vitaminas, minerales y a su vez estos ayudan a mejorar la salud y calidad de vida de los consumidores, rescatando los cultivos ancestrales de nuestra región y dotando a sus productos finales ventajas competitivas únicas. En la actualidad Proinka Inversiones divide su producción en tres líneas importantes, caracterizados por el control y monitoreo en cada uno de sus procesos, para mantener la esencia y valor nutritivo de los cultivos.

La nueva línea de producción “SALADITOS” ofrece al mercado la posibilidad de consumir un snack saludable salado con las mismas características de los demás productos como proteínas, nutrientes, minerales y no se considera ningún agente químico en el procesamiento.

2.2.2. Análisis de cadena de valor

En la figura 4 se puede observar el análisis de la cadena de valor

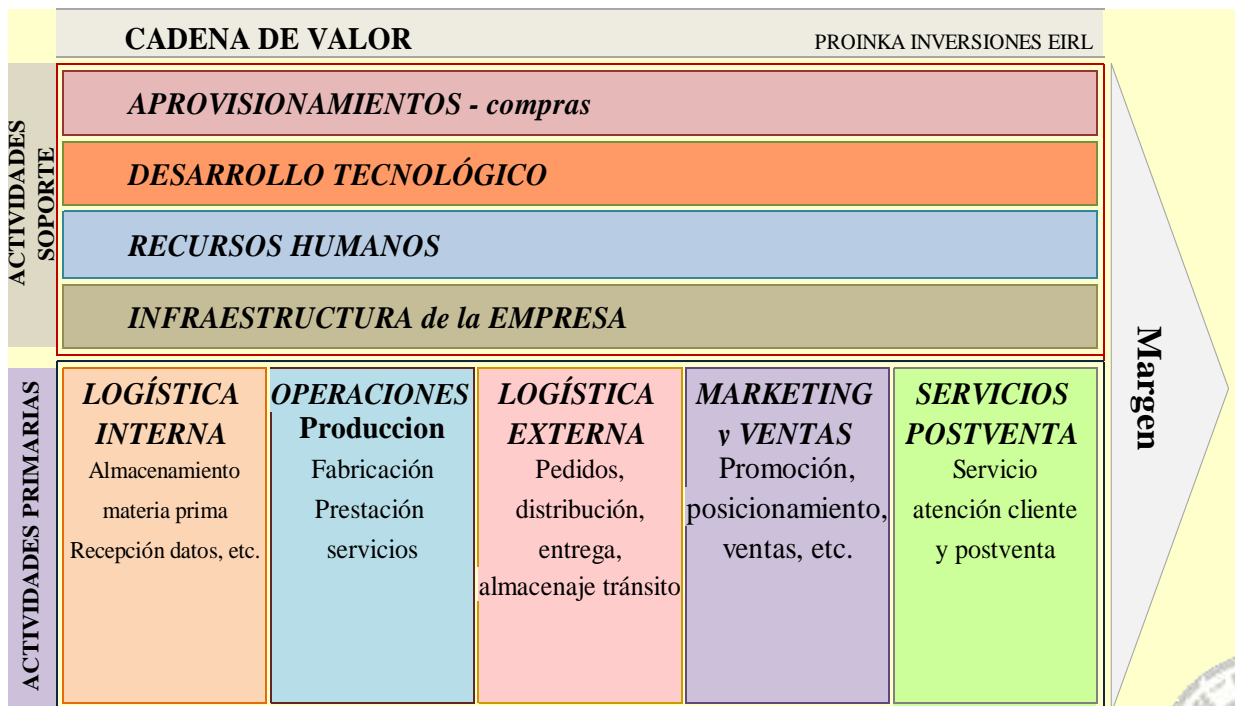


Figura 4. Cadena de Valor de Porter

Fuente: Porter, 1900

2.2.2.1. Actividades primarias

– **Logística interna**

La obtención de los insumos que utilizará “SALADITOS” será mediante la compra directa con los proveedores. El personal del área de logística será el encargado de coordinar con los proveedores el requerimiento mediante correo electrónico y llamadas telefónicas, posteriormente se pactara una fecha y hora de arribo de insumos y el recojo de estos.

El personal deberá coordinar con el área de contabilidad y finanzas del acuerdo y así mismo elaborar una nota de pedido especificando la cantidad y monto que se requerirá para el recojo de los insumos.



Al recibir la materia prima se revisará que la guía de despacho esté en orden y se realizará la revisión de esta junto al proveedor. Posteriormente se procederá al transporte de los insumos hacia la empresa.

Existirá un estricto control de la materia prima al momento de la recepción. Se contará con una base de datos que controle el flujo del almacén para gestionar la mercancía que se recibe y llevar una previsión de cuándo y cómo se hará. Se realizará una segunda revisión de la guía de despacho corroborando la información de esta con el requerimiento. Una vez realizado esto se ingresará la información en la base de datos de la empresa y se almacenará en contenedores previamente desinfectados y rotulados.

Para dar salida a los insumos se utilizarán notas de pedido para así poder tener un mejor control en el almacén.

Semanalmente se verificará el nivel de stock de la materia prima y demás insumos, en caso sea necesario se deberán reponer los insumos faltantes notificando con anticipación, para prevenir retrasos en la producción.

- **Producción**

La producción se realizará de acuerdo a la demanda potencial calculada del mercado.

- **Logística externa**

Para determinar la cantidad a producir se realizará una estimación de la demanda respecto a las demás líneas de producción de la empresa y se ajustará de acuerdo a la aceptación del producto y las proyecciones futuras. Se realizarán estimaciones lo más precisas posibles de acuerdo a la demanda que se experimente durante el funcionamiento del negocio.

Una vez empaquetado el producto final se procederá a registrarlo en la base de datos para cuantificar el stock y finalmente almacenarlo.



El personal del área de logística recibirá la nota de pedido de los clientes (supermercados) y procederá con el despacho de los productos junto a una guía de remisión que dará salida a estos del almacén.

Luego él se encargará del transporte y distribución en auto de los productos a su destino que en su mayoría serán los supermercados. La entrega se realizará con la guía de remisión junto a una factura emitida por la empresa.

– **Marketing y ventas**

Se contará con publicidad por distintos medios de comunicación, priorizando el uso de las redes sociales. Para la introducción de este nuevo producto se realizarán degustaciones en distintos puntos objetivos como: supermercados, colegios, universidades, etc., además de realizar campañas por distintas fechas festivas. “SALADITOS” se incluirá a la página web y existente de la empresa y se realizarán mejoras en esta para que sea novedosa y llamativa, en la cual se podrá observar la historia, proceso productivo, además de tener la opción de realizar pedidos directamente.

– **Servicios**

Se realizarán encuestas sobre la acogida del producto en el periodo de introducción, además de estar atentos a las sugerencias y comentarios de nuestros clientes para tener una mejora continua. Contaremos con número telefónico específico para la atención al cliente y además se contará con un libro de reclamaciones en caso de que exista algún inconveniente y se resolverán por la empresa a la brevedad posible.



2.2.2.2. Actividades secundarias

– **Compras**

De acuerdo a la estimación de la demanda se obtendrán datos de los insumos y materiales que se deben adquirir. A inicios de año se preparará un calendario de compras con fechas estimadas que facilitará la gestión de la empresa.

El personal de ventas llevará el control de las compras realizadas y presentará un reporte mensual de estas a gerencia.

– **Desarrollo de la tecnología**

Para el proceso productivo de “SALADITOS” se requieren cuatro maquinarias modernas que son la moledora, mezcladora, extrusora y confitadora, las cuales son de fácil uso, por lo tanto, no es imprescindible el uso de una tecnología compleja.

Estos equipos son capaces de producir la cantidad necesaria para cubrir la demanda que se tenga y así mismo cumplir con los requerimientos que exige el mercado.

Se contará con un sistema de gestión de inventarios moderno que gestionará el stock del producto y los ingredientes e insumos.

La tecnología también se verá reflejada en la página web ayudando a establecer comunicación con los clientes. Deberá disponer de una interfaz amigable que permita informar sobre promociones, recomendaciones y eventos a realizar.

– **Recursos humanos**

Como se observa en el capítulo 6 en la figura 36, el personal con el que se cuenta conoce el proceso productivo, desde la recepción del insumo principal hasta el producto final entregado al cliente.



La empresa estará conformada por una persona a cargo del área de gerencia, el personal de ventas se encargará del área logística y el personal de producción del área de operaciones.

Inicialmente el área de operaciones contará con una persona a cargo, posteriormente se plantea contratar a asistentes de producción que recibirán sus órdenes y apoyarán en todo el proceso productivo. Estos tendrán un cargo multifuncional, ya que además de hacer esto, se encargarán de realizar despachos, contactar a proveedores y clientes, limpieza, etc.

– **Infraestructura de la empresa**

La planta es de material noble y cuenta con los servicios principales como son electricidad, agua, desagüe. Cuenta con licencia de funcionamiento, es un terreno comprado por si a futuro se quisiera realizar alguna remodelación en la infraestructura.

Se utilizará libros contables para tener un mejor control financiero, estos serán: Libro de inventarios y balances, Registro de ventas e ingresos y Registro de compras. Además, también se contará con los Registros de consignaciones y de planillas de pago.

2.3. Análisis de Industria o Sector

2.3.1. Estructura competitiva del Mercado

2.3.1.1. Cinco Fuerzas de Porter

– **Poder de Negociación de los clientes: MEDIA**

Los principales compradores de cereales extruidos son consumidores intermedios (supermercados, hoteles, etc.) o finales. En general, los consumidores intermedios poseen un poder de negociación medio, puesto que en ocasiones se pueden llegar a acuerdos respecto al precio de venta del producto y además se toman acuerdos para la fecha, medio y tiempo de pago del mismo, además del volumen de compra; los consumidores finales tienen



un poder de negociación bajo ya que los supermercados establecen precios fijos y no negociables, por lo tanto, no disminuye el potencial de ganancias para la empresa.

Se considera el poder de negociación de clientes medio debido a que se puede negociar con los consumidores intermedios que son los supermercados y hoteles, sin embargo, los consumidores finales no tienen poder de negociación.

– **Poder de Negociación de los proveedores: BAJA**

En general, las materias primas principales para la elaboración de este producto son maíz, papa, kiwicha, entre otros. La empresa tiene una integración vertical porque compra ingredientes a distribuidores de productos importados o a otras empresas dedicadas a fabricar un producto final, como es el caso de las harinas, y que la empresa Proinka Inversiones EIRL las utiliza como materia prima.

El poder de negociación con los proveedores es bajo, ya que en el sector se cuenta con varios proveedores dedicados a la fabricación o distribución de los mismos y para la empresa es sencillo cambiar de proveedor, ya que si no se convence fácilmente puede ir a una opción alternativa. Se debe considerar que la calidad de la materia prima es muy importante en este negocio dado que el producto final es fuertemente influenciado por la naturaleza de los ingredientes utilizados.

– **Competencia Actual: BAJA**

Consideramos que la rivalidad entre competidores es baja debido a que no existen empresas en Cusco dedicadas a la producción de snacks extruidos que cuenten con las características de nuestro producto, por lo que la empresa aprovecha este nicho de mercado. Además el consumo de productos saludables está aumentando progresivamente con el paso de los años en nuestra región, es por eso que debemos emplear buenas estrategias y barreras para



mantener nuestro mercado meta y fidelizar a nuestros clientes, también considerar estrategias de publicidad para hacer la marca conocida en el sector.

– **Competencia Potencial: ALTA**

Consideramos que la competencia potencial es alta debido a existen empresas a nivel Nacional dedicadas a la fabricación de snacks y que a pesar de que la mayoría no presenta las características de nuestro producto, tiene mayor posicionamiento en el mercado regional y nacional, además las empresas están empezando a enfocarse en brindar a sus clientes productos más saludables, con menos cantidad de preservantes y químicos, enriquecidos con vitaminas, minerales y en diferentes presentaciones para todo los gustos.

– **Los productos sustitutos: ALTA**

Los productos que podrían reemplazar a “SALADITOS” son aquellos que poseen características similares a las que se ofrecen, como el alto contenido nutricional, bajo contenido de químicos y preservantes, bajo contenido de grasas trans y que pueden ser consumidos en cualquier momento del día.

Algunos de estos son:

- Cereales con bajo contenido en azúcares, grasas
- Granolas: barra, cereal, hojuelas
- Productos que contienen cereales como: maíz, trigo, salvado, avena, chía, linaza, ajonjolí.
- Frutos secos: frutos deshidratados.

2.3.2. Investigación de Mercado

2.3.2.1. Perfil de la competencia

Actualmente “Saladitos” al ser un producto innovador y diferenciado, no cuenta con competencia directa, puesto que, no existen empresas dedicadas a la producción y comercialización de snacks salados saludables. Por lo tanto, se considera como competencia a las empresas nacionales que se dedican a la producción y venta de snacks salados o snacks saludables dulces como Productos Tahuantinsuyo y Villa Natura.

Productos Tahuantinsuyo



Figura 5. Logotipo Productos Tahuantinsuyo

Productos Tahuantinsuyo es una empresa peruana con más de 10 años en el mercado, dedicada a la producción de granolas, snacks y harinas naturales.

Misión

Somos una empresa dedicada a la elaboración de productos naturales con los mejores ingredientes andinos de alta calidad, en las presentaciones de granolas, snacks y harinas. (Productos Tahuantinsuyo, s.f.).

Visión

Queremos ser para el 2017 en el sur del país la empresa líder en elaboración de snacks andinos naturales, comprometidos con la salud de nuestra gente. (Productos Tahuantinsuyo, s.f.).

En la Tabla 3 se puede observar los snacks salados que la empresa Tahuantinsuyo ofrece al mercado.

Tabla 3. Snacks de la empresa Productor Tahuantinsuyo

Producto	Imagen del producto	Producto	Imagen del producto
Chifles de plátano		Camote frito	
Papitas al hilo		Maíz Chullpi	
Papitas en hojuelas		Maíz Gigante	
Maní con pasas		Habas Saladas	
Chicharrón de soya		Maní Puro	

Fuente: Productos Tahuantinsuyo (s.f.).

Villa Natura



Figura 6. Logotipo Villa Natura

Villa Natura Perú SAC es una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos y snacks saludables, tienen más de 8 años de presencia en el mercado nacional y local y gran acogida del público.

En la Tabla 4 se pueden observar los snacks saludables que produce Villa Natura

Tabla 4. Snacks de la empresa Villa Natura

Producto	Imagen del producto	Producto	Imagen del producto
Cocktail de Nueces		Almendras	
Chifles salados		Mix frutos secos	
Chifles dulces		Habas Saladas	
Pistachos		Maní Puro	

Fuente: Plazavea. (s.f.). Snacks y piqueos

2.4. Clientes

El mercado objetivo está enfocado a personas de todo rango de edad, desde niños hasta personas mayores que deseen consumir un snack que además de saciar el hambre, les aporta nutrientes y vitaminas. No se estratifica el mercado por rangos de edad debido a que este producto es bueno para todo el público en general por su contenido nutritivo. Se pudo extraer



de los resultados de las encuestas realizadas que un 51% de los consumidores potenciales son mujeres, y el 49% restante varones.

Los principales clientes son las cadenas de supermercados y hoteles como La Canasta, Orión, Hotel Monasterio, Hotel Sonesta y Hilton. Se establecen alianzas con estas empresas para así asegurar la venta del producto y lograr el posicionamiento de la marca en el mercado local.

Como este producto aporta gran cantidad de beneficios a la salud, los niños y jóvenes en etapa de desarrollo necesitan gran cantidad de nutrientes, es por esto que a futuro se planea comercializarlo en kioscos de colegios y universidades.

Para lograr captar más mercado y especialmente fidelizar a nuestros clientes se mantiene comunicación constante con ellos, aceptando las sugerencias que tengan para así poder crecer y mejorar el producto y la atención.

2.5. Demanda potencial

2.5.1. Análisis de la demanda

Para determinar la demanda del producto se recurre a fuentes de información primaria y secundaria analizando información para así poder cuantificar la magnitud del mercado meta de esta línea de producción.

Demanda histórica

Actualmente no se conoce un índice per cápita del consumo de snacks saludables en Perú, por lo tanto, la demanda histórica se estimará por medio de encuestas.

El mercado potencial para la comercialización de los snacks a base de fécula de papa son los distritos de Cusco y Wanchaq debido a la mayor concurrencia de personas y el movimiento del comercio en estos. Actualmente, las otras líneas de producción de la empresa Proinka



Inversiones EIRL se vienen comercializando en supermercados como Orión y La Canasta, ambos presentes en los distritos antes mencionados.

Demanda Geográfica

De acuerdo a las estadísticas extraídas de la Oficina General de Tecnologías de la Información del Ministerio de Salud, además de ser algunos de los distritos más poblados de la provincia de Cusco, Cusco cuenta con un aproximado de 121018 habitantes, que representa un 26.29% del total de la población de la Provincia del Cusco y Wanchaq tiene aproximadamente 65228 habitantes, que es un 14.17% del total de la Provincia de Cusco. Por consiguiente, la demanda se enfocará en un 40% de la población total de la Provincia de Cusco, que es un aproximado de 186246 habitantes.

Tabla 5. Población de la Provincia del Cusco

DEPARTAMENTO	PROVINCIA	DISTRITO	TOTAL	PORCENTAJE
CUSCO	CUSCO	Cusco	121018	26.29%
		Ccorca	2283	0.50%
		Poroy	7990	1.74%
		San Jeronimo	48168	10.46%
		San Sebastian	117928	25.62%
		Santiago	92202	20.03%
		Saylla	5508	1.20%
		Wanchaq	65228	14.17%
TOTAL			460325	

Fuente: Ministerio de Salud, Oficina general de Tecnologías de la Información, Población estimada por edades y grupos de edad, según departamento, provincia y distrito, 2019

Además, consideramos que la tasa promedio de crecimiento anual es aproximadamente de 1.13% de acuerdo a las tasas de crecimiento geométrico medio anual del INEI.

Tabla 6. Tasa de crecimiento anual del Departamento de Cusco

DEPARTAMENTO	1995-2000	2000-2005	2005-2010	2010-2015
CUSCO	1.2	1.2	1.1	1.0

Fuente: INEI (2009). Proyecciones Departamentales de la Población 1995-2015, Tasas de Crecimiento de la Población por Departamento

Demanda Demográfica

El producto está orientado a personas del sexo femenino y masculino.

Tabla 7. Demanda Demográfica por género - distrito de la provincia del Cusco

DEPARTAMENTO	PROVINCIA	DISTRITO	TOTAL	VARONES	MUJERES
CUSCO	CUSCO	Cusco	121018	57991	63,027
		Ccorca	2283	1137	1,146
		Poroy	7990	4003	3,987
		San jeronimo	48168	24458	23,710
		San sebastian	117928	56509	61,419
		Santiago	92202	44580	47,622
		Saylla	5508	2675	2,833
		Wanchaq	65228	30719	34,509

Fuente: Ministerio de Salud (2019)

Podemos observar que el género que más abunda en estos distritos es el femenino, con un 52% de presencia que equivale a 97536 habitantes, y el género masculino está conformado por 88710 personas que equivalen al 48% de la población total.

Definición del tamaño de la muestra

El universo que se considera son los antes mencionados distritos de Cusco y Wanchaq, con un total de 186246 habitantes.

Como el tamaño de muestra se conoce se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + (Z^2 * p * q)}$$



Donde:

Z= nivel de confianza (correspondiente con tabla de valores de Z).

p= porcentaje de la población que tiene el atributo deseado.

q= porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado =1-p.

(Cuando no hay indicación de la población que posee o no el atributo, se asume 50% para p y 50% para q)

N= tamaño del universo (se conoce puesto que es finito).

e= error de estimación máximo aceptado.

n= tamaño de la muestra. (ASEDESTO)

Tabla 8. Valores de confianza tabla Z

Valores de confianza tabla Z	
95%	1.96
90%	1.65
91%	1.7
92%	1.76
93%	1.81
94%	1.89

Fuente: ASEDESTO (Asesoría y Desarrollo Estratégico Empresarial)

$$n = \frac{1.96^2 * 186246 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (64852 - 1) + (1.96^2 * 0.5 * 0.5)}$$

$$n = \frac{178870.6584}{466.5729}$$

$$n = 383.3713$$

$$n = 383$$

El tamaño de muestra para la presente investigación es de 383 habitantes del Distrito de Cusco y Wanchaq, Provincia de Cusco, Departamento de Cusco. Mismo valor que se toma en cuenta para realizar las encuestas que tienen como objetivo proporcionar información para conocer la opinión de la muestra poblacional y así tener información clara y precisa de la aceptación del producto en el mercado.

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Se realizaron encuestas a 383 personas de los distritos de Wanchaq y Cusco y se obtuvieron los siguientes resultados:

Pregunta 1. Se encuestaron a 383 personas de las cuales el 51% fue representado por mujeres y el restante 49% fueron varones.

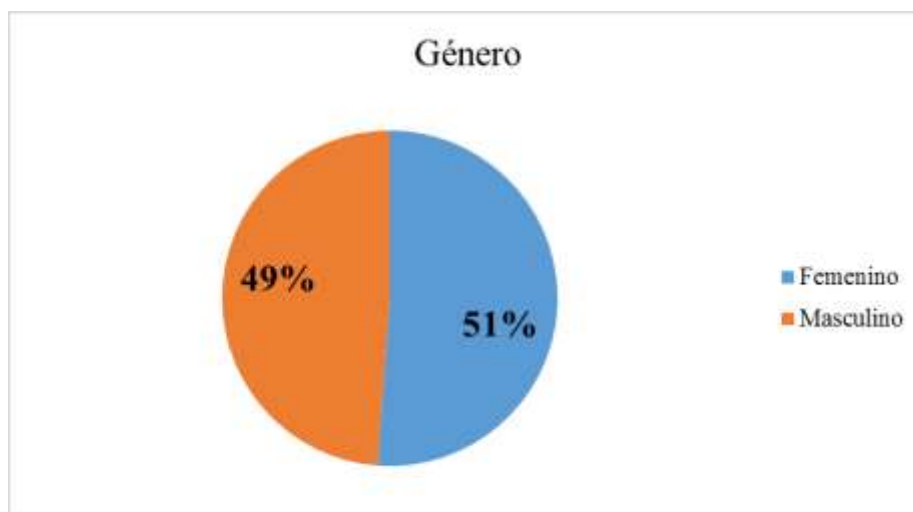


Figura 7. Género de encuestados

Pregunta 2. De las 383 personas encuestadas, el 57% de la población pertenece al distrito de Wanchaq, y el 43% restante al distrito de Cusco.

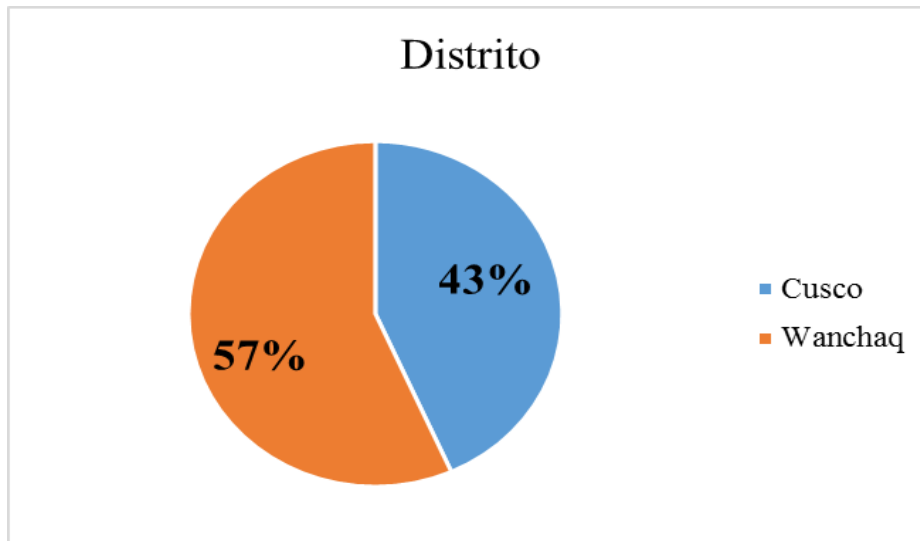


Figura 8. Distrito al que pertenecen los encuestados

Pregunta 3. La mayoría de los encuestados, un 52% para ser exactos, tienen un ingreso mensual entre S/. 0.00 a S/. 930.00 que es el salario mínimo; seguidamente el 26% cuenta con un ingreso de S/. 931.00 a S/. 1500, el 11% tiene un ingreso mensual entre S/. 1501.00 a S/. 2500.00, el 9% recibe mensualmente entre S/. 2501.00 a S/. 4000.00, y el 2% restante percibe un ingreso mensual de más de S/. 4001.00.

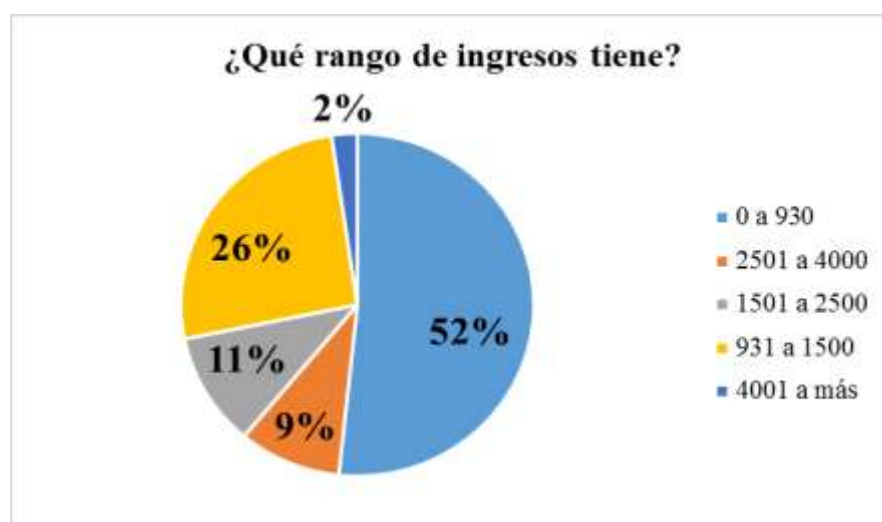


Figura 9. Rango de ingresos de los encuestados

Pregunta 4. La mayoría de los encuestados, el 49%, son estudiantes, mientras que el 51% restante trabajan, de los cuales el 32% tiene un trabajo dependiente y el 18% un trabajo independiente.

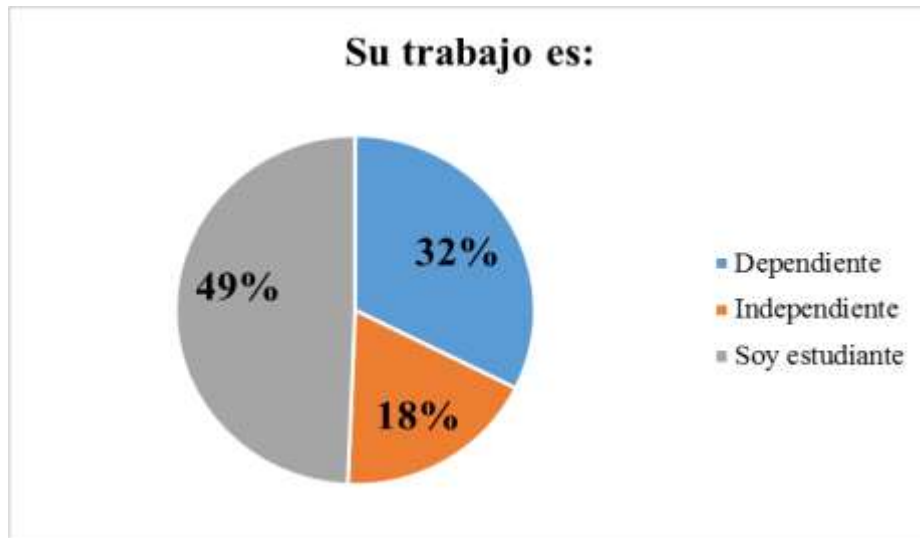


Figura 10. Tipo de trabajo de los encuestados

Pregunta 5. El 84% de los encuestados es consumidor de productos saludables, mientras que el 16% no.

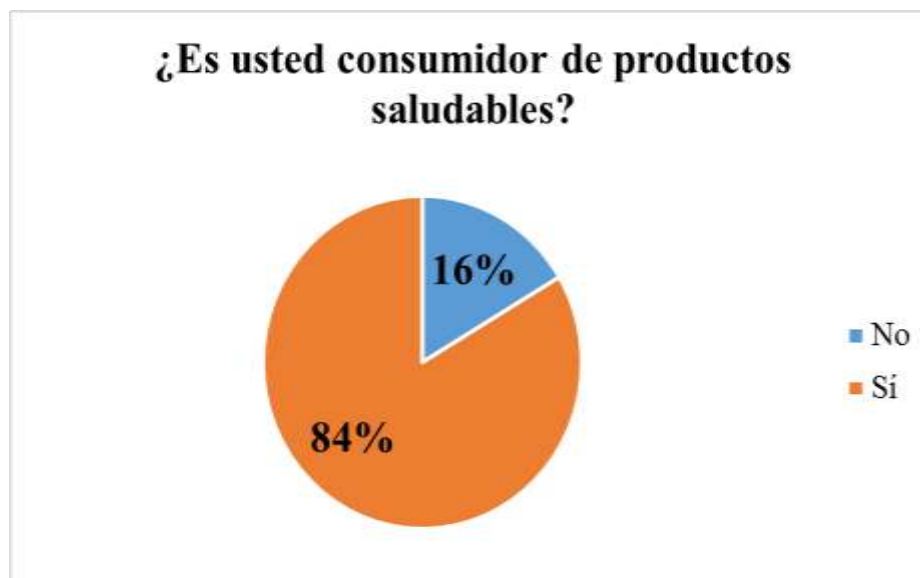


Figura 11. Consumo de productos saludables

Pregunta 6. La mayoría de los encuestados, el 62%, lleva un estilo de vida saludable. El 36% planea hacerlo y el 2% no lleva ni planea llevar un estilo de vida saludable.



Figura 12. Estilo de vida de los encuestados

Pregunta 7. El 92 % de los encuestados consumen snacks regularmente y el 8% no lo hace.

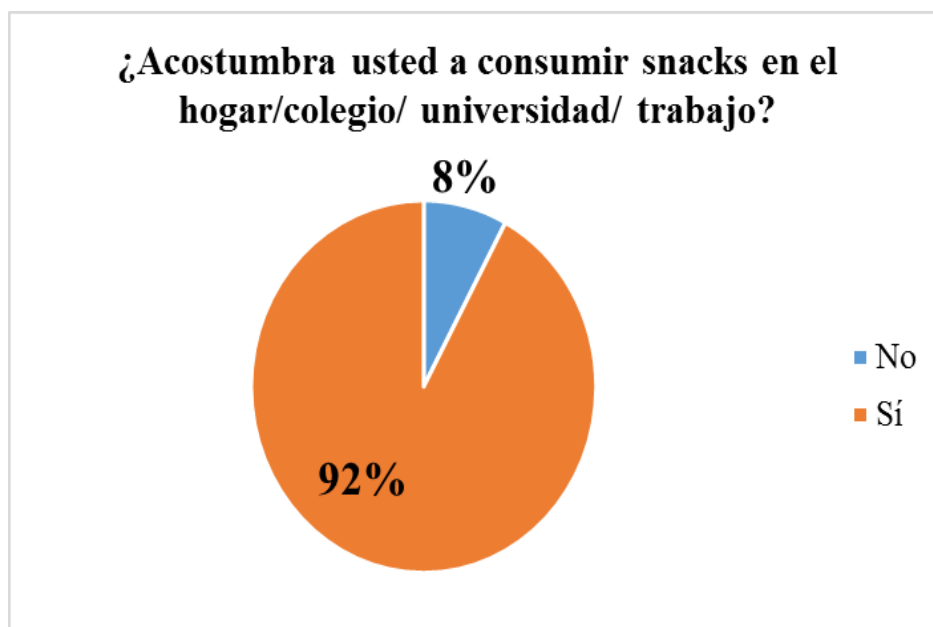


Figura 13. Lugar de consumo

Pregunta 8. A un 94% de la población les gustan los snacks saludables, un 4% los probaron y no les gustó y al 2% restante nunca les gustó.

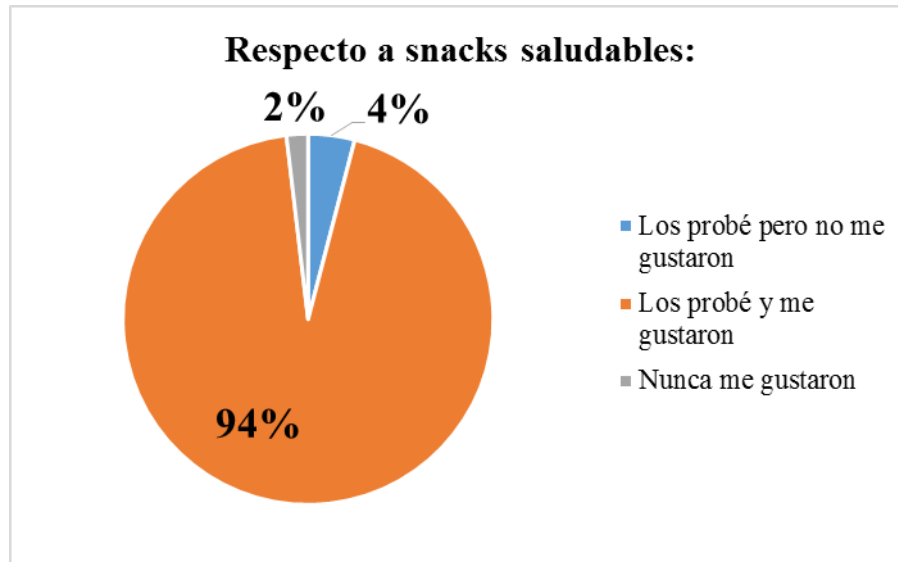


Figura 14. Opinión acerca de snacks saludables

Pregunta 9. La mayoría de los encuestados prefiere un consumir un snack salado, el 36% prefiere un snack dulce, el 7% opta por un snack agridulce y un 4% prefiere uno picante.



Figura 15. Preferencias en el tipo de snacks

Pregunta 10. Un snack saludable es consumido de 1 a 2 veces en una semana por un 40% de la población, un 44% de esta prefiere consumirlos de 3 a 4 veces, y el 16% restante los consume más de 5 veces a la semana.

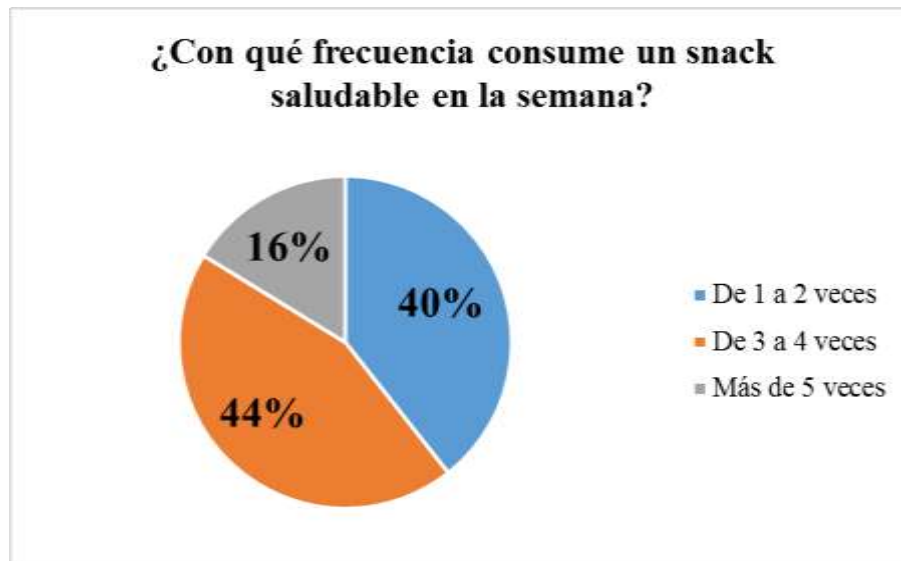


Figura 16. Frecuencia de consumo de snacks saludables

Pregunta 11. La mayoría de los encuestados adquiere estos productos saludables en supermercados y tiendas, y un menor porcentaje lo hace en carretas, máquinas expendedoras y vía online.

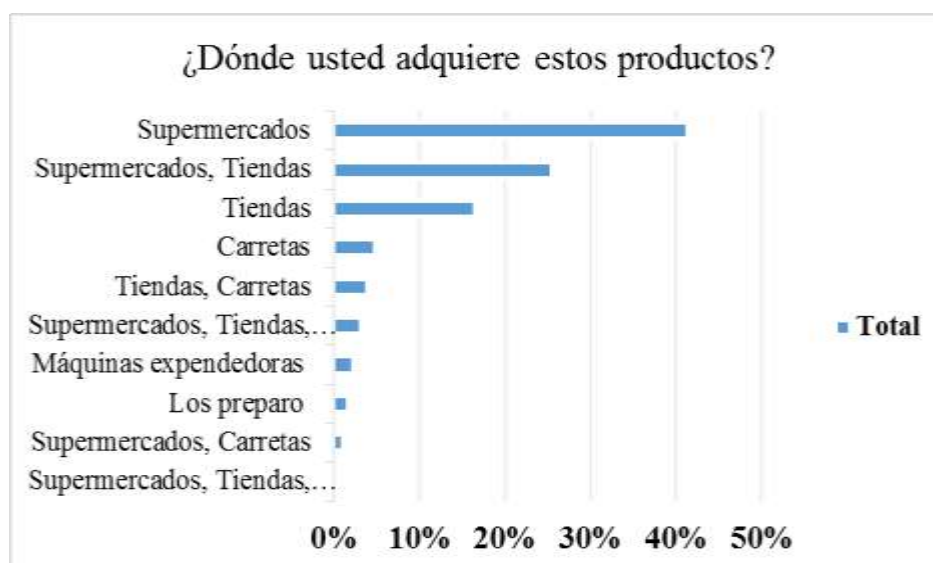


Figura 17. Lugares de compra

Pregunta 12. Podemos concluir que al momento de comprar un snack saludable las características que más influyen en la elección del producto son la calidad, el sabor y el contenido nutricional.

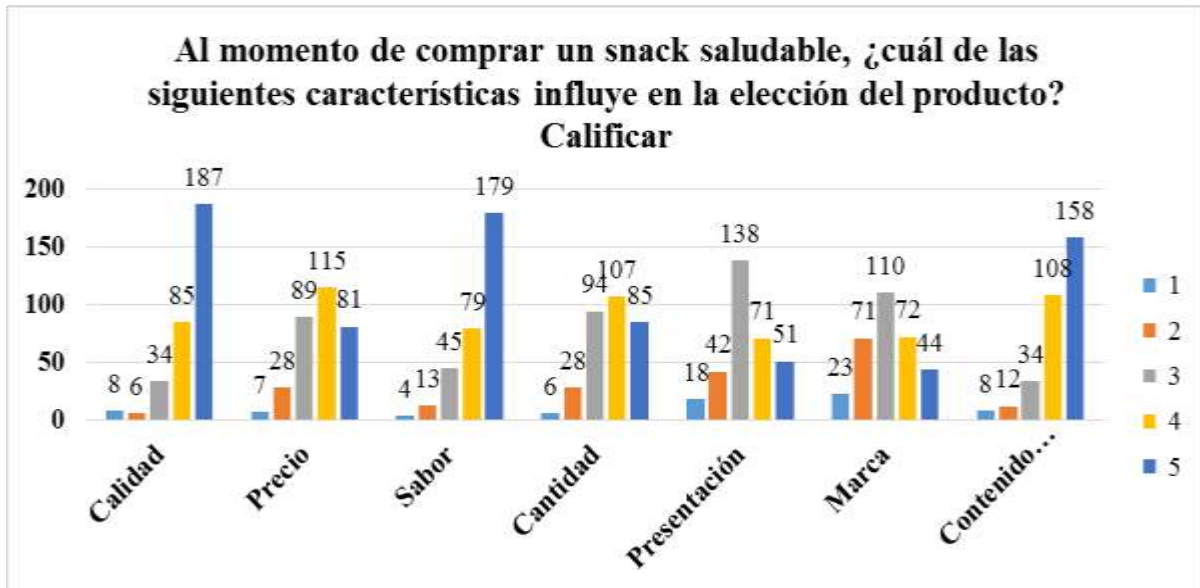


Figura 18. Características que influyen en la elección del producto

Pregunta 13. La mayoría de los encuestados preferiría un snack en una presentación de 50g, también les interesa una opción de 40 g.

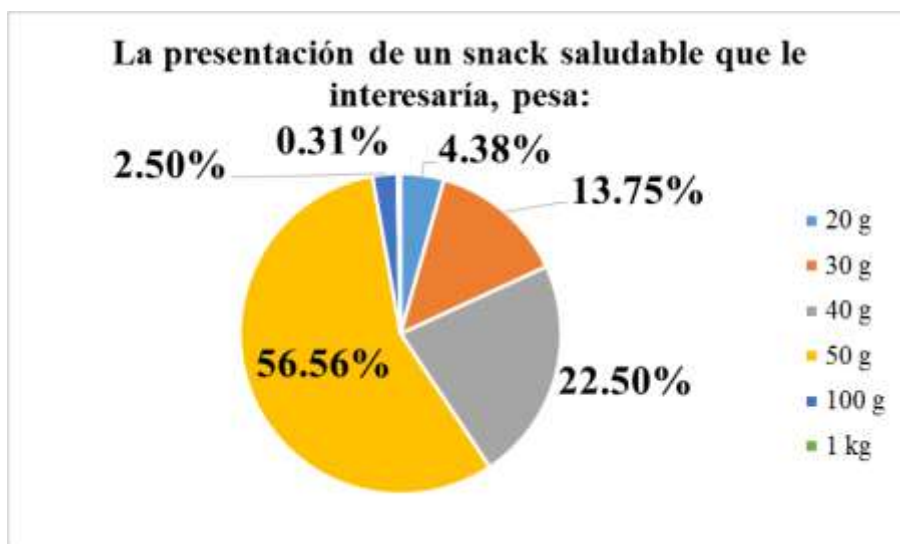


Figura 19. Presentación (gr) dispuestos adquirir

Pregunta 14. Un 35% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre S/. 3.50 a S/. 4.00 por un paquete de 50 gr., un 20 % del total pagaría más de S/. 4.00. El 14% pagaría entre S/. 3.00 a S/. 3.49, un 12% entre S/. 2.00 a S/. 2.49, un 10% estaría dispuesto a pagar de S/. 2.50 a S/. 2.99, y el 9% restante pagaría entre S/. 1.50 a S/. 1.99 por un paquete de 50 gr.

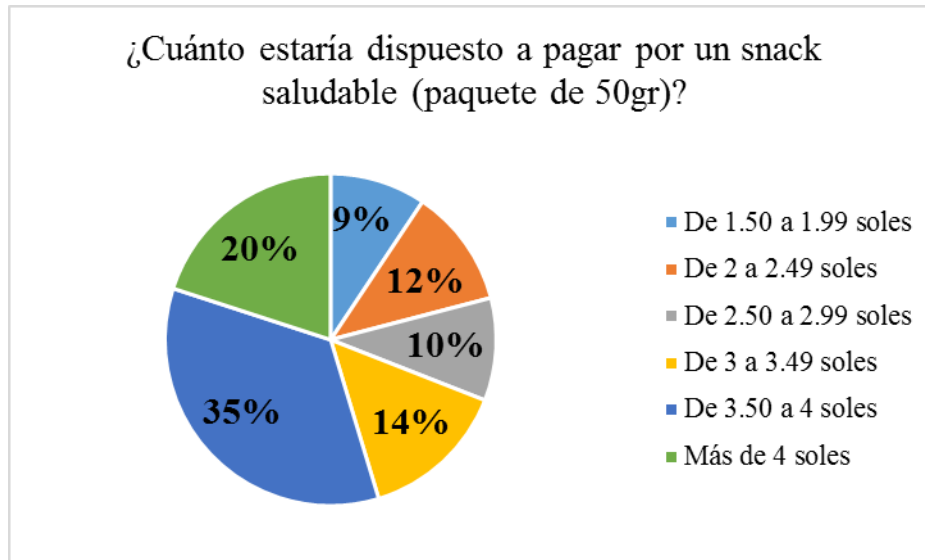


Figura 20. Precio ideal del snack saludable

Pregunta 15. La mayoría de los encuestados, 98%, consumiría un snack a base de productos regionales, y un 2% prefiere no hacerlo.

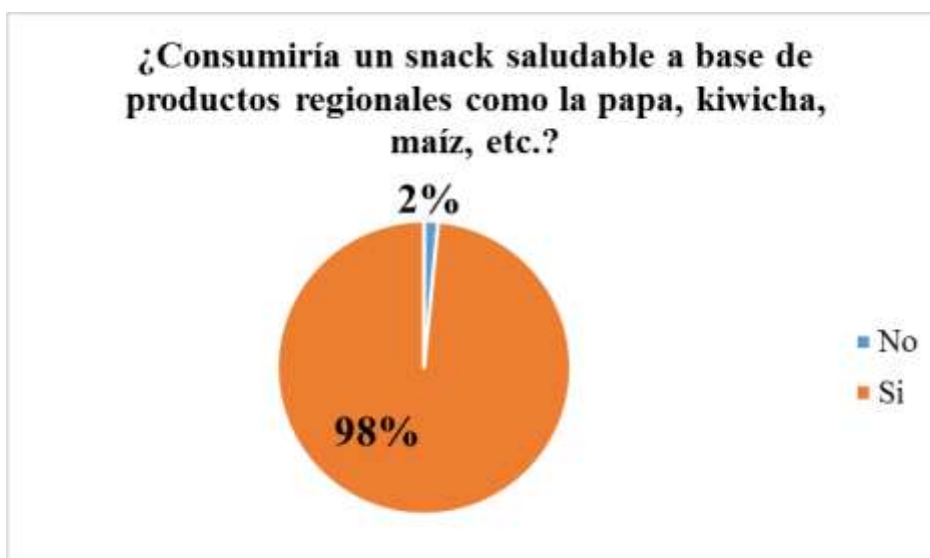


Figura 21. Aceptación del producto

Pregunta 16. La mayoría de los encuestados desearía que este snack saludable sea nutritivo, aporte vitaminas, nutrientes, minerales, tenga proteínas y sea bueno para la salud.

Pregunta 17. La mayoría de los encuestados prefiere que el envase del producto sea de un material reciclable, eco amigable, que no dañe al medio ambiente. Preferirían que no sea de plástico y que tenga un diseño innovador.

Pregunta 18. Las redes sociales más utilizadas entre los encuestados son Whatsapp, Facebook e Instagram.

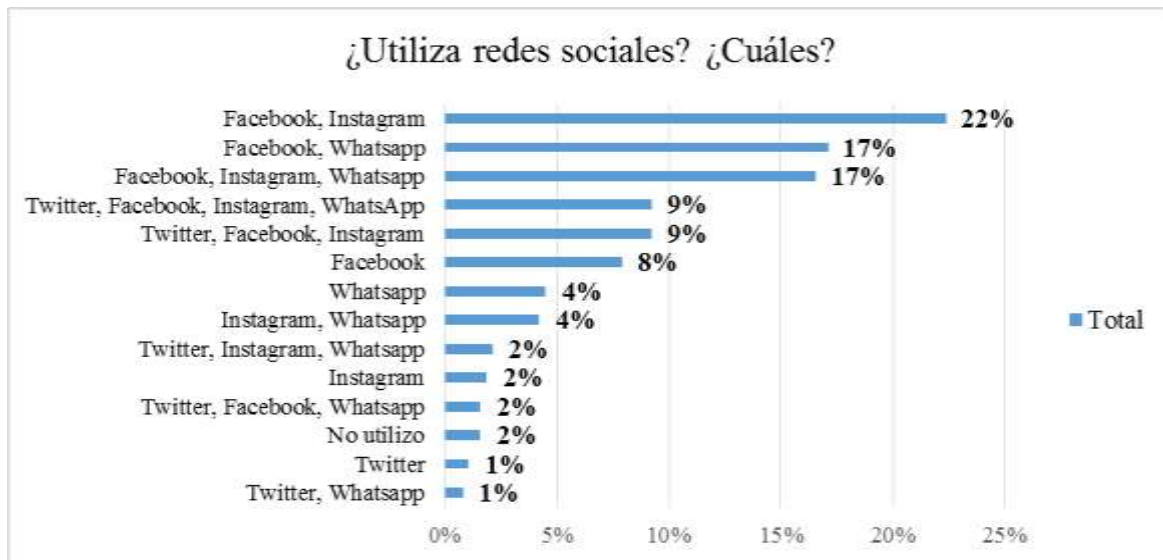


Figura 22. Redes sociales utilizadas

Conclusiones de las encuestas

Por los resultados de las encuestas y comentarios recibidos podemos concluir lo siguiente:

- Un snack saludable tendría acogida en el mercado local debido a que la tendencia de la alimentación saludable y personas que desean llevar un estilo de vida saludable está incrementando en Cusco.
- La mayoría de las personas que están dispuestas a consumir este producto son personas en su mayoría estudiantes que tienen desgaste físico y mental y requieren un producto el cual sea fácil de transportar y consumir en cualquier momento del día.
- El cuidado del medio ambiente también influye en la compra de los distintos productos que se ofrece al mercado, los consumidores en su mayoría optan por un envase que sea biodegradable o que en su defecto ayude al cuidado del medio ambiente.



- El mercado está interesado en probar un snack saludable salado, puesto que, actualmente hay más variedad de snacks dulces y no se encuentra uno salado fácilmente.
- Los lugares frecuentes de compra de este tipo de productos son los supermercados.

Determinación de la cobertura del proyecto

La cobertura geográfica del proyecto serán los distritos de Cusco y Wanchaq.

Selección del mercado meta

El producto está dirigido a personas de todo rango de edad pertenecientes a los distritos de Cusco y Wanchaq.

Vida útil del proyecto

El proyecto tiene una vida útil de cinco años.

Demanda Potencial

Se determina mediante fuentes primarias, para esto se analizan los resultados de las encuestas para así poder calcular la demanda potencial del producto.

Primero se analiza el tamaño de la población de los distritos de Wanchaq y Cusco que son 186246 personas.

Al analizar los resultados de las encuestas también podemos rescatar que un 84% de la población consume snacks saludables, 53% los prefieren salados, un 98% consumiría un producto con insumos de nuestra región y un 57 % de la población prefiere un snack en una presentación de 50 gr.

Para determinar la cantidad promedio que adquiere un comprador al año analizamos el resultado de las encuestas, en el que podemos observar lo siguiente:

Tabla 9. Frecuencia de consumo

Frecuencia	f0	x	x*f0
De 1 a 2 veces	126	1.5	189
De 3 a 4 veces	142	3.5	497
Más de 5 veces (5-6)	52	5.5	286
Total	320		974
Promedio (consumo veces/semana) q			3
Promedio (consumo veces/año) q			156

Elaboración propia

Por lo tanto, se analizan los resultados y se obtiene la siguiente tabla.

Tabla 10. Demanda Potencial

Descripción	Población	
Tamaño de la población	N	186246
Tamaño de la muestra	n	383
Población en rango de edad objetivo	100%	383
Población que consume snacks saludables	84%	322
Población que prefieren snacks salados	53%	171
Población que consumiría un producto con insumos de nuestra región	98%	167
Población que desea un snack de 50 gr.	57%	95
Población que consumiría de 3 a 4 veces/semana	44%	42
Población que estaría dispuesta a pagar de S/.3.50 a S/.4.00	35%	15
% de personas con el perfil objetivo	3.80%	
Demanda semanal potencial (52 semanas/año)		7078
Demanda diaria potencial (3 días/semana)		2359
Demanda anual potencial (156 días/año)(personas)		368046
Demanda anual potencial (1 paquete/persona) (gr)		18402281
Producción kg/año		18402

Fuente: encuestas

Según el análisis de los resultados podemos rescatar que el proyecto tendría una demanda de 368046 consumidores al año, por lo tanto, si cada persona consume 50 gr del producto, se tendría una producción anual de 18402281 gr. que son 18402 kg.

Demanda Proyectada

La proyección del plan de negocio es a 5 años. Como este es un producto nuevo en el mercado, no se obtienen datos de la demanda histórica de un snack salado saludable. Por lo tanto, para calcular la demanda proyectada calculamos el consumo per cápita de granos andinos de una persona al año. Según el Ministerio de Agricultura y Riego, en 2019 el consumo per cápita anual de estos es 2.3 Kg y se espera que para el 2021 sea 3.5 Kg por persona. (Minagri, 2019)

Con estos datos realizamos una interpolación para poder sacar la proyección año a año y posteriormente la variación porcentual anual y así poder calcular el incremento que tendría el consumo de granos andinos anualmente que según los resultados es un 18%.

Tabla 11. Consumo per capita de granos andinos

Año	Consumo per capita granos andinos (kg/persona)	Variación porcentual
2019	2.3	
2020	2.9	26%
2021	3.5	21%
2022	4.1	17%
2023	4.7	15%
2024	5.3	13%
2025	5.9	
PROMEDIO VARIACIÓN		18%

Fuente: Minagri (2019).

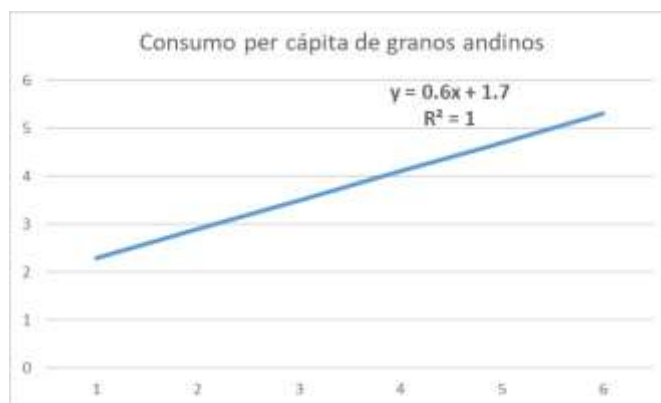


Figura 23. Regresión lineal del consumo per cápita de granos andinos

Se puede observar que la producción tendrá un incremento de 18% anual. En los resultados obtenidos anteriormente vemos que la demanda potencial es de 434294 consumidores al año, con una producción anual de 21715 Kg. Al aplicar la variación anual obtenemos los siguientes datos para la proyección de 5 años.

Tabla 12. Demanda potencial para un periodo de 5 años

	Unidades por año	Producción Kg anual
Año 1	434294	21715
Año 2	512467	25623
Año 3	604711	30236
Año 4	713559	35678
Año 5	841999	42100

Elaboración propia.

2.5.2. Análisis de la oferta

La oferta está constituida por aquellos productos que sean competencia directa, además este también representa el mercado demandante insatisfecho.

Como podemos observar en el análisis del perfil de la competencia, “Saladitos” no cuenta con competencia directa. Actualmente no existe una empresa dedicada a la producción de un snack salado saludable hecho con insumos andinos. Pero existen empresas que se consideran como competidores actuales porque producen snacks salados como Productos Tahuantinsuyo y Productos Villa Natura.

Oferta proyectada

Como “Saladitos” no tiene competencia directa, podemos considerar que la oferta existente en el mercado es nula.

Demanda insatisfecha

Al restar la oferta existente de la demanda potencial estimada nos da como resultado la demanda insatisfecha del mercado. Debido a que la oferta del mercado se considera nula

(cero), la demanda insatisfecha resultante del plan de negocio es igual a la demanda estimada.

El mercado insatisfecho está constituido por personas que buscan una opción saludable de snack, además están cambiando su estilo de vida y alimentación.

2.5.3. Balance oferta-demanda

Para determinar el balance de oferta y demanda se calcula el 3% de la demanda calculada para poder calcular la cantidad que se producirá al año.

Demanda cubierta por el mercado

Se busca tener una participación en el mercado de 3% de la demanda calculada anteriormente puesto que, es un producto nuevo.

Tabla 13. Balance oferta-demanda

	Demanda específica del Mercado meta (ud/año)	Cobertura deseada del mercado específico	Balance oferta-demanda (ud/año)	Producción anual (kg)
Año 1	434294	3%	13029	651
Año 2	512467	3%	15374	769
Año 3	604711	3%	18141	907
Año 4	713559	3%	21407	1070
Año 5	841999	3%	25260	1263

Elaboración propia.



3. Capítulo III. El negocio y los aspectos Estratégicos

3.1. Descripción del negocio

La idea de negocio surgió enfocada en la producción de snacks saludables y que estos cuenten con la mínima cantidad de conservantes en su composición y debido a que en el mercado local no encontramos productos con estas características, al conocer a la empresa Proinka Inversiones EIRL y el rubro al que se dedicaban que es la producción de cereales extruidos andinos y naturales en nuestra ciudad, tuvimos la idea de contribuir con una nueva línea de producción basándonos en una investigación de mercado, brindando un nuevo producto saludable a base de granos andinos y accesible para las personas que están optando por cambiar sus hábitos de consumo alimenticio.

3.2. Identificación de la oportunidad de negocio

La producción y venta de alimentos saludables aumenta considerablemente debido a que las personas son más conscientes de lo que ellos mismos y sus familias comen, es así que un último estudio realizado por de Kantar Worldpanel asegura que el 54% de hogares peruanos se considera “saludable” o “muy saludable” y que el 87 % de los peruanos solicitó que la industria alimentaria ofrezca productos más saludables y nutritivos; mientras que el 53 % pidió que estos sean más económicos; y el 21 %, que fueran productos más prácticos. (Molina Y., 2018)

Según Kantar Worldpanel (2019), además tratan de encontrar un balance en la alimentación, procuran que esta sea más sana y son más cuidadosos con lo que adquieren, leyendo las etiquetas.

De acuerdo a la investigación de mercado realizada, nuestro mercado objetivo estará enfocado en jóvenes, adultos de 18 a más años, ya que son los que cuentan con los ingresos necesarios para adquirir un producto propiciando una demanda creciente durante todo el año.



3.3. Visión

Ser la empresa líder al 2025 en la elaboración y comercialización de productos naturales en base a insumos andinos, consolidada a nivel nacional y con inserción en diferentes mercados internacionales, con productos caracterizados y reconocidos por su contenido natural y calidad certificada, con una política de continua innovación.

3.4. Misión

Somos una empresa que pone al alcance de los consumidores locales y nacionales productos elaborados de forma natural, en base a nuestros cultivos ancestrales, con un alto valor nutricional, procesados por personal responsable e identificado en el rescate de nuestra biodiversidad, por medio de una tecnología competitiva que nos permite ofrecer un producto final de calidad.

3.5. Objetivos de la investigación

3.5.1. Objetivo general

Elaborar un plan de negocio para una línea de producción de snacks a base de fécula de papa en la empresa Proinka Inversiones EIRL en la ciudad del Cusco, año 2019.

3.5.2. Objetivos específicos

O1: Analizar el mercado potencial y el entorno para una línea de producción de snacks a base de fécula de papa en la empresa Proinka Inversiones EIRL en la ciudad del Cusco, año 2019.

O2: Determinar el plan de marketing para una línea de producción de snacks a base de fécula de papa en la empresa Proinka Inversiones EIRL en la ciudad del Cusco, año 2019.

O3: Realizar el plan de operaciones para una línea de producción de snacks a base de fécula de papa en la empresa Proinka Inversiones EIRL en la ciudad del Cusco, año 2019.

O4: Realizar el plan de administración para una línea de producción de snacks a base de fécula de papa en la empresa Proinka Inversiones EIRL en la ciudad del Cusco, año 2019.

O5: Determinar el plan de inversiones y financiación para una línea de producción de snacks a base de fécula de papa en la empresa Proinka Inversiones EIRL en la ciudad del Cusco, año 2019.

3.6. Análisis FODA

En la Tabla 14 se pueden apreciar las fortalezas de la empresa Proinka Inversiones.

Tabla 14. Fortalezas

FORTALEZAS	DESCRIPCIÓN	PARA MANTENER Y CONSTRUIR UNA FORTALEZA
<ul style="list-style-type: none">- Personal con amplios conocimientos en la producción, experimentado y capacitado- Conocimiento de fórmulas alimenticias saludables agradables.- Productos diferenciados, prácticos y saludables.- Innovación de carta de productos- Buen clima laboral.- Precio moderado.- Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none">- El contar con amplios conocimientos permite tener productos de calidad.- El consumidor percibe de una forma diferente los productos.- Es una alternativa saludable, sin aditivos ni químicos. Y a través de una investigación de mercado se estimó que existe una significativa demanda interesada.- La variedad de los productos permite posicionarse mejor en el mercado, además de cumplir con las exigencias de los clientes.- El contar con un buen clima laboral favorece en la productividad y por lo tanto en el compromiso que se tenga con la empresa y con los clientes.- La flexibilidad permite a la empresa responder eficazmente al entorno competitivo, tener capacidad de adaptación y de respuesta.	<ul style="list-style-type: none">- Actualizarse y mejorar continuamente para brindar siempre un producto de calidad a los clientes.- Mantener la estrategia de diferenciación, precio y fidelizar a nuestros clientes.- Trabajar en base a valores y mantener el buen clima laboral y siempre promover el trabajo en equipo.



	- El precio de venta que se tiene del producto está al alcance de todos.	
--	--	--

Elaboración propia

En la Tabla 15 se pueden observar las debilidades de la empresa Proinka Inversiones.

Tabla 15. Debilidades

DEBILIDADES	DESCRIPCIÓN	OPCIONES PARA MINIMIZAR Y SUPERAR DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Escasa publicidad de la marca. - Sistema de distribución débil. - No se cuenta con un registro de marca. - Poca capacidad de negociación. - Presencia en el mercado reducida. 	<ul style="list-style-type: none"> - La marca no cuenta con estrategias de publicidad, por lo que no es muy conocida a pesar de tener ya una cantidad de clientes. - La marca en cuanto a la distribución no está bien alineada, por lo que su sistema de distribución resulta débil. - Al no ser muy conocida en el mercado, la capacidad de negociación es muy baja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar el registro de marca, ya que es a partir de ese momento que nace la protección de la misma a través de acciones civiles y penales para el caso de que terceros infrinjan el uso de la misma. - Promocionar más la marca y el producto para que pueda ser más conocida en la región. - Posicionarnos en el mercado buscando nuevas estrategias, apoyándonos en la publicidad y luego ampliar nuestro mercado, además esto también permitirá tener más clientes y un mayor poder de negociación. - La empresa debería asegurar que su red de distribución sea efectiva ya que esta le permitirá posicionarse en el mercado y además tener éxito a largo plazo.

Elaboración propia

En la Tabla 16 se pueden observar las oportunidades de la empresa Proinka Inversiones.

Tabla 16. Oportunidades

OPORTUNIDADES	DESCRIPCIÓN	OPCIONES PARA SACAR VENTAJAS DE LA OPORTUNIDAD
<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a la materia prima e insumos requeridos. - La demanda constante en hoteles, supermercados, tiendas gourmet. - Tendencia creciente de consumo de alimentos saludables. - Ampliación de gama de productos del mercado de cereales saludables. - Demanda insatisfecha de productos saludables. - Exportación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los insumos utilizados se encuentran en la región por lo que es fácil poder encontrarlos y adquirirlos. - El consumo de alimentos saludables está aumentando significativamente en nuestro país, en nuestra ciudad se está incrementando poco a poco. - Se cuenta con una demanda no cubierta en el mercado por lo que el mercado de cereales extruidos saludables es una gran oportunidad para entrar en el mercado. - La exportación trae beneficios tanto para su mercado internacional, cuanto para el mercado interno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar que se cuenta con los insumos para fijar un contrato con los proveedores, fidelizarlos y garantizar el suministro de materia prima. - Al incrementar el porcentaje de personas que optan por un estilo de vida saludable, la demanda crece y el producto será acogido. Mayormente tendrá acogida en supermercados.

Elaboración propia

En la Tabla 17 se pueden apreciar las amenazas de la empresa Proinka Inversiones.

Tabla 17. Amenazas

AMENAZAS	DESCRIPCIÓN	OPCIONES PARA MINIMIZAR O SUPERAR LA AMENAZA
<ul style="list-style-type: none"> - Aparición de la competencia. - Empresas en el rubro posicionadas a nivel nacional. - Incremento de precio de los insumos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Debido a que este mercado todavía no ha sido abarcado en la ciudad, hay una gran posibilidad de que existan varias empresas que se quieran dedicar a la producción de alimentos saludables, en este caso de un cereal extruido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar un producto y servicio de calidad para poder fidelizar a nuestros clientes. - Hacer que la marca y los productos sean conocidos por las características y beneficios que tienen y así poder crear una barrera de entrada.



	<ul style="list-style-type: none">- Existen varias empresas dedicadas a la venta de cereales extruidos a nivel Nacional y que son reconocidas.- El producto se caracteriza por tener un precio accesible, por lo que al incrementarse el precio de los insumos, el precio de venta también se incrementaría.	<ul style="list-style-type: none">- Crear un contrato con el proveedor estableciendo precios fijos por un periodo de tiempo determinado.
--	---	--

Elaboración propia

Tabla 18. Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>F1: Personal con amplios conocimientos en la producción, experimentado y capacitado.</p> <p>F2: Conocimiento de fórmulas alimenticias saludables agradables.</p> <p>F3: Productos diferenciados, prácticos y saludables.</p> <p>F4: Innovación de carta de productos</p> <p>F5: Buen clima laboral.</p> <p>F6: Precio moderado</p> <p>F7: Flexibilidad</p>	<p>D1: Escasa publicidad de la marca.</p> <p>D2: Sistema de distribución débil.</p> <p>D3: No se cuenta con un registro de marca.</p> <p>D4: Poca capacidad de negociación.</p> <p>D5: Presencia en el mercado reducida.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1: Acceso a la materia prima e insumos requeridos.</p> <p>O2: La demanda constante en hoteles, supermercados, tiendas gourmet.</p> <p>O3: Tendencia creciente de consumo de alimentos saludables.</p> <p>O4: Ampliación de gama de productos del mercado de cereales saludables.</p> <p>O5: Demanda insatisfecha de productos saludables.</p> <p>O6: Exportación.</p>	<p>FO1: Realizar investigación de mercado junto al personal del área de producción sobre las tendencias de consumo para que así ellos puedan captar las ideas y saber que producto demanda el mercado. (O5,FI,F2,F4)</p> <p>FO2: Realizar un plan de marketing. (O6, O5, F3)</p>	<p>DO1: Registrar la marca y tener un plan de marketing para fidelizar a nuestros clientes y ampliar el mercado. (O5,D1,D3)</p> <p>DO2: Penetración de mercado mediante la creación de alianzas estratégicas con gimnasios y centros comerciales, mediante la cual aumentaremos la participación del producto en el mercado.(O2,D5)</p> <p>DO3: Tener alianzas con al menos tres proveedores para garantizar el suministro de materia prima e insumos. (O1.D4)</p> <p>DO4: Posicionamiento en el mercado local para evaluar el comportamiento y así expandir nuestro mercado. (O2,O3,O6,D5)</p> <p>DO5: Definir los canales de distribución y asignar a una persona encargada. (O2,O5,D2)</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>A1: Aparición de la competencia.</p> <p>A2: Empresas en el rubro posicionadas a nivel nacional.</p> <p>A3: Incremento de precio de los insumos.</p>	<p>FA1: Hacer degustaciones para que el mercado conozca nuestro producto diferenciado y las características que posee, para así posicionarnos y no tener inconvenientes con la competencia. (A1, A2, F3)</p>	<p>DA1: Fidelizar a los clientes y proveedores con promociones y servicios post venta como barrera de entrada para la competencia (A1.A2,D1,D5)</p> <p>DA2: Buscar alianzas comerciales con los proveedores y llegar a un acuerdo sobre el precio para un periodo determinado.(A3,D4)</p>

Elaboración propia



3.7. Estrategias genéricas

Una de las estrategias que utilizaremos será la Estrategia de diferenciación de Michael Porter, ya que la empresa destacará por ser diferente y única en el sector; ofreciendo un producto con características diferentes a las que normalmente se ofrecen en el mercado sin dejar de lado la calidad del mismo.

Según Weinberger (2009), esta es una estrategia basada en la percepción del consumidor, quien otorga valor al producto o servicio según la importancia que tenga para él, esta estrategia apunta a la fidelización del público y a conseguir una cuota significativa de participación en el mercado, no solo a partir de los clientes, sino por las dificultades que enfrentan los rivales para imitar el producto o servicio. Como su fortaleza reside en la publicidad y en la comercialización, la empresa debe ser muy creativa y contar con un personal sumamente preparado y con un departamento consolidado de investigación y desarrollo.

El snack se distingue de la competencia por ser único y original, al ser un extruido salado, que no se encuentra en el mercado local por parte de otras empresas. Se diferencia del resto por sus atributos como el uso de insumos regionales como la papa, maíz y kiwicha, además de la carencia de preservantes químicos. Además, se brinda un servicio de post venta en el que nos enfocamos en la percepción del consumidor, considerando sus recomendaciones, así como las quejas, para en base a estas poder crear estrategias de mejora y tomar las medidas correspondientes.

Además, usaremos la estrategia de enfoque de Porter, como su nombre lo indica, la empresa estará enfocada en un segmento o nicho de mercado definido claramente. En este caso, los principales consumidores o público interesado son las personas que siguen una dieta balanceada, tienen desgaste físico y mental, buscan alimentos sin aditivos químicos, están interesados en consumir alimentos que puedan transportarlos fácilmente y consumirlos en cualquier momento del día. Sin embargo, este snack puede ser consumido por personas de todo



rango de edad, puesto que aporta nutrientes, vitaminas y minerales al organismo y beneficia al consumidor.

Combinando ambas estrategias hablaríamos de una estrategia de enfoque en diferenciación, ya que nos orientamos en un segmento de mercado específico manteniendo la capacidad de diferenciarnos de las empresas y los productos que estas brindan.



4. Capítulo IV. Plan de Marketing

4.1. Mix de Marketing

El marketing mix es un análisis de estrategia del entorno interno, desarrollada comúnmente por las empresas. Se analizan cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, plaza y promoción.

4.2. Estrategias de Marketing

4.2.1. Estrategia de Precio

Análisis de precios basados en la competencia

Para establecer el precio final de venta de “SALADITOS” se compararán los precios de la competencia directa que posee Proinka Inversiones EIRL, además de analizar los resultados de la investigación de mercado que se logró gracias a las encuestas realizadas. Así podremos determinar un rango de precios para finalmente calcular el precio con el que será lanzado al mercado.

Los principales competidores respecto al precio son los Productos Tahuantinsuyo y Villa Natura, en las Tablas 19 y 20 se pueden observar los precios de los productos que poseen ambas empresas.

Productos Tahuantinsuyo

Productos Derivados Tahuantinsuyo EIRL es una empresa dedicada a la producción de granolas, snacks, piqueos y harinas, tienen un mercado muy similar al de Proinka Inversiones EIRL por los productos que comercializa. Por este motivo, será un referente para poder determinar el precio de “SALADITOS”.

Tabla 19. Precios de Productos Tahuantinsuyo

Precios de Productos Tahuantinsuyo según peso					GRANEL (sacos)	
Producto	20 gr.	40 gr.	80 gr.	100 gr.	50g	100g
Chifles de plátano	S/ 0.50	S/ 1.00	S/ 2.50		S/ 1.50	S/ 3.00
Papitas al hilo		S/ 1.00		S/ 2.50	S/ 1.50	S/ 3.00
Papitas en hojuelas		S/ 1.00		S/ 2.50	S/ 2.00	S/ 3.00
Camote frito		S/ 1.00	S/ 2.50		S/ 1.50	S/ 3.00
Maiz Chullpi	S/ 0.50	S/ 1.00	S/ 2.50		S/ 2.00	S/ 3.00
Maiz Gigante	S/ 0.50	S/ 1.00	S/ 2.50		S/ 2.00	S/ 3.00
Habas Saladas	S/ 0.50	S/ 1.00	S/ 2.50		S/ 2.00	S/ 3.00
Maní con pasas	S/ 0.50	S/ 1.00	S/ 2.50		S/ 2.00	S/ 3.00
Chicharron de soya	S/ 1.00					
Maní Puro	S/ 0.50	S/ 1.00	S/ 2.50			
PROMEDIO	S/ 0.50	S/ 1.00	S/ 2.50	S/ 2.50	S/ 1.81	S/ 3.00

Fuente: Productos Tahuantinsuyo (s.f.)

Productos Villa Natura

Villa Natura es una empresa dedicada a la producción de snacks saludables, será otro referente en el precio por la similitud del mercado meta.

Tabla 20. Precios de Productos Villa Natura

Precios de productos Villa Natura según peso		
Producto	80 gr	150 gr
Cocktail de Nueces		S/ 8.99
Pecanas Peladas	S/ 13.10	
Cancha chulpi salada		S/ 5.79
Chifles salados		S/ 4.99
Chifles dulces		S/ 4.99
Almendras Saladas	S/ 9.90	
Maiz gigante	S/ 4.90	
Habas Saladas		S/ 4.99
Chicharron de soya		
Maní Puro		
PROMEDIO	S/ 9.30	S/ 5.95

Fuente: Plazavea. (s.f.). Snacks y piqueos

Al analizar los precios de la competencia, podemos observar que los precios más altos los tiene Villa Natura con el precio mínimo de S/. 4.90 y uno de los más altos es S/. 13.10. Esto se debe a que es una marca más reconocida en el país y está presente en distintos lugares, está más posicionada en el mercado. A diferencia de esta, Productos Derivados Tahuantinsuyo EIRL es

una marca reconocida pero mayormente a nivel local, por esto, los precios son más cómodos y accesibles, están en el rango de S/. 0.50 a S/. 2.50. También se analizan los precios de las otras líneas de producción de Proinka Inversiones EIRL y de acuerdo a esto se elegirá el precio final de venta.

Tabla 21. Precios de Productos de Proinka Inversiones según peso

Precios de Productos de Proinka Inversiones según peso						
Producto	50 gr.		150 gr.		1 kg.	
Pedacitos dulces	S/	2.00	S/	3.80	S/	16.00
Pedacitos chocolatados	S/	2.00	S/	3.80	S/	16.00
Pedacitos con coca	S/	2.00	S/	3.80	S/	16.00

Fuente: Proinka Inversiones EIRL

Como se puede observar en la Tabla 21, los precios de los Productos de Proinka Inversiones EIRL fluctúan entre S/. 2.00 a S/. 16.00 dependiendo del peso. El precio promedio para un producto de 50 gr. es de S/ 2.00. Según los resultados de las encuestas, un 35% del total estaría dispuesto a pagar entre S/. 3.50 a S/. 4.00 para un producto de 50 gr. Así mismo, como se mencionó antes, se sacó un promedio de los precios de la competencia y de las demás líneas de producción de la empresa, y estos resultados se ver reflejados en la Tabla 22.

Tabla 22. Determinación del precio de acuerdo a la competencia

Determinación del precio de acuerdo a la competencia		
Empresa	Precio promedio 50 gr.	
Productos Tahuantinsuyo	S/	1.81
Villa Natura	S/	9.30
Pedacitos	S/	2.00
PROMEDIO	S/	4.37

Elaboración propia

El posible precio de venta del producto sería S/. 4.37 basado en la competencia.

Análisis de precios basado en fuentes primarias

Para calcular el precio del producto tomamos en cuenta los resultados de las encuestas, en la Tabla 23 se aprecia que el 35% de la población estaría dispuesta a pagar entre S/. 3.50 a S/.

4.00. Para tener un margen de utilidad se evaluará la viabilidad del plan de negocio con el valor máximo de este resultado, que es S/. 4.00.

Tabla 23. Calculo del precio Unitario

Costo por unidad	
Porcentaje de aprobación en encuestas	35%
PRECIO/UD	S/ 4.00

Elaboración propia

4.2.2. Estrategia de Producto

“SALADITOS” es un snack saludable que aporta nutrientes, vitaminas y minerales al organismo de los consumidores. Este se diferencia de los demás porque reúne distintos productos característicos de la región como son la papa, maíz, kiwicha, que además de tener un sabor agradable son beneficiosos para la salud. Está exento de agentes químicos y perseverantes.

Este producto puede ser consumido en cualquier momento del día, especialmente en los momentos en los que uno tiene hambre a media mañana o media tarde y desea algo que pueda satisfacer esta necesidad. Por este motivo, el tamaño es ideal para transportarlo con facilidad y tenerlo al alcance en los momentos antes mencionados.

Además de ser fácil de transportar, este destaca por el sabor salado, porque frecuentemente se encuentran snacks dulces y existe carencia de los salados. El snack también tiene un alto contenido nutricional y un precio accesible para el mercado.

“SALADITOS” es un producto eco amigable, tendrá un envase que ayude a la reducción de la contaminación, este tendrá la menor cantidad posible de plástico, este será presentado en un envase de papel/cartulina que contendrá la tabla de información nutricional, una breve descripción del producto con todos los ingredientes que se utilizan y una sugerencia de consumo diario e imágenes referenciales.



El ingrediente principal de este snack es la fécula de papa, esta es una fuente de vitamina B, específicamente B6 o piridoxina, tiamina, niacina, ácido pantoténico y folato. Además de ser una fuente de minerales como fósforo, potasio, hierro, cobre, manganeso y zinc. La papa posee Fito nutrientes con efectos antioxidantes como son los carotenoides, flavonoides y ácido caféico. (Alimentosaludables,2017)

Otro ingrediente es el maíz que tiene un alto contenido de vitamina A, B y E y minerales como fósforo, magnesio, hierro, zinc y cobre. Es fuente de antioxidantes y la cocción de este alimento aumenta las propiedades antioxidantes. Además de aportar proteínas a nuestro organismo. (El día ,2018)

También contiene kiwicha que tiene altas propiedades nutritivas y medicinales, tiene gran cantidad de proteínas, fósforo, calcio, zinc, potasio; favorece al desarrollo cerebral y ayuda con los dolores menstruales y reumáticos, también actúa como antiinflamatorio.(Peru.info, s.f.)

“SALADITOS” será un producto de calidad puesto que se tiene contemplado distintos puntos que aseguran el éxito del producto como son el proceso productivo, la maquinaria, logística, garantía, presentación y servicio post venta.

Marca

El nombre de la empresa hace referencia a los cultivos ancestrales, a la cultura y todo el legado que dejaron nuestros antepasados los incas. Además de tener líneas de producción de alimentos saludables, exentos de conservantes químicos y aprovechando insumos propios de la región. Al utilizar la palabra “INKA” el consumidor automáticamente tendrá una referencia a productos que provienen de la cultura inca.

El nombre de la marca “SALADITOS” hace referencia al producto diferenciado de esta empresa, puesto que, a diferencia de los demás productos, este es el primer producto salado que sale al mercado. Este nombre se escogió por la facilidad que el consumidor tendrá para

diferenciar el producto y tener una idea de este al escuchar el nombre. Además de guardar relación con los demás que tienen por nombre principal “PEDACITOS”.



Figura 24. Logotipo de Proinka Inversiones EIRL

Fuente: Proinka inversiones EIRL



Figura 25. Logotipo de "Saladitos"

Elaboración propia.

Envase

La presentación de “SALADITOS” será en un envase eco amigable, éste será de papel cartulina de (15cm x 10cm x 8cm). Este será ligero y sencillo, y permitirá el fácil transporte del producto. Lo mantendrá protegido ante los cambios de temperatura, humedad y así permitirá que el consumidor lo encuentre en perfectas condiciones para ser consumido. Además, al poseer una herramienta para cerrar el envase, permite al consumidor guardarlo para disfrutarlo en

cualquier momento del día. Este envase contendrá en la parte delantera el nombre del producto, imágenes referenciales, el peso neto del producto y datos referenciales del contenido nutricional.



Figura 26. Empaque de "Saladitos"

Elaboración propia

Etiqueta

En la parte posterior existirá una breve descripción del producto, los ingredientes, la tabla nutricional, que se observa en la Tabla 24, con la cantidad exacta de cada componente, así como la cantidad sugerida de consumo para llevar una dieta balanceada. También serán visibles números de contacto en caso de algún inconveniente o sugerencia que tengan los consumidores, el código de barras del producto, la fecha de elaboración y fecha de caducidad.

Tabla 24. Información nutricional de "Saladitos"

INFORMACIÓN NUTRICIONAL EN 50 g.	
Proteína	5.28 %
Grasa	4.02 %
Colesterol	0 %
Sodio	0 %
Carbohidratos	13.79 %
Basado en una dieta de 2000 calorías	

Fuente: Proinka Inversiones EIRL



Figura 27. Etiqueta de "Saladitos"

Fuente: Proinka Inversiones EIRL

Slogan

El slogan que utiliza la empresa es "Productos ancestrales para la gente de hoy", este busca transmitir su ideología y que los consumidores tengan una idea del producto que consumirán, además mediante este se crea una fidelización por la marca. Al tener la palabra "ancestrales", el consumidor automáticamente imagina el pasado, las tradiciones de los antepasados y relaciona este producto con la cultura ancestral, es consciente de que lo que consumirá contiene insumos que fueron utilizados en la cultura inca.

4.2.3. Estrategia de Plaza

La distribución de "SALADITOS" se realizará de manera directa e indirecta. La distribución directa será mediante la compra del consumidor en las instalaciones de la empresa, se podrá comercializar mediante el contacto directo con el área de gerencia, sin intermediarios, se podrán realizar compras del producto al por mayor y menor y se podrán negociar los precios de acuerdo a la cantidad, así también la forma de pago con el cliente en caso sea una venta al por mayor.

En caso de la distribución indirecta, se determinó mediante la investigación de mercado que los consumidores mayormente adquieren sus productos en supermercados. En este caso, la empresa Proinka Inversiones EIRL ya viene distribuyendo sus productos en supermercados como son La Canasta y ORION, por lo tanto, esta distribución indirecta permanecerá. Se planea insertar este producto en distintas tiendas dentro de universidades y colegios.

Primer canal

Según las encuestas realizadas, uno de los principales canales de distribución sería la venta en los supermercados, puesto que la gente encuentra este medio como uno de los más convenientes al momento de adquirir este tipo de productos. Proinka inversiones EIRL distribuye sus productos en supermercados La Canasta y ORION de distintos distritos del Cusco, “SALADITOS” también será vendido en estos. En la Tabla 25 se observan las direcciones de locales de supermercados según distrito.

Tabla 25. Direcciones de locales de Supermercados según distritos

DISTRITO	SUPERMERCADOS LA CANASTA 	SUPERMERCADOS ORION 
WANCHAQ	Urb. Santa Mónica - mz. F lt. 12	Coo. Santa rosa lote. 1 mz. F
	Avenida Garcilaso, 606	Av. De la cultura nro. 1320
	Av de la cultura nro. 764 ur constancia	Pq. Industrial lote. 18 mz. E
		Av. Huayrurupata nro. 931
CUSCO	Av. De la cultura 772	Coo. Santa rosa lote. 1 mz. F
		Cal. Matara nro. 269
		Cal. Union nro. 117 urb. Centro histórico

Elaboración propia



Segundo canal

El segundo canal de distribución indirecta será la venta en universidades, colegios y algunos centros de trabajo. Puesto que este es un producto que se consume en los momentos libres, en los cuales se desea algo que pueda consumirse rápidamente y transportarse fácilmente, estos son lugares perfectos para la venta.

Estrategias

La distribución selectiva será la adecuada para poder abarcar el mercado. Se escogerán distintos puntos de mayor afluencia de personas, locales cercanos, ubicados estratégicamente, como los supermercados “La Canasta” y “ORION”, para que los consumidores no tengan dificultad de encontrar el producto. Como las distancias entre los distintos puntos de venta mencionados anteriormente serán cortas, “SALADITOS” estará al alcance de todo el público consumidor.

Se planea implementar la distribución en línea, en la cual los clientes podrán comprar los productos de manera online mediante la página web, para así poder facilitar el alcance del producto.

4.2.4. Estrategia de Promoción

La promoción de “SALADITOS” será de vital importancia por ser un producto muy distinto a los que normalmente produce Proinka Inversiones EIRL. Al tener una correcta promoción de este se logrará la introducción al mercado de una manera más sencilla y rápida, se llegará a los clientes objetivos y también se captan clientes potenciales. Se priorizará la difusión del producto. Algunas de las principales actividades que se realizarán son:

Actividades de Lanzamiento

– Redes Sociales, medios de comunicación

Las redes sociales son de vital importancia porque son las más utilizadas actualmente por los consumidores. Según las encuestas realizadas, las redes sociales que más se utilizan son

Facebook, Whatsapp e Instagram, por lo tanto, estas serán las utilizadas para la promoción de “SALADITOS”.

Inicialmente se actualizará la página de Facebook de Proinka Inversiones EIRL que se observa en la Figura 28, se actualizará la información, fotos y también la página estará más activa en caso los clientes deseen contactarse por ese medio, se dará respuesta inmediata en estos casos y se brindará mayor información.



Figura 28. Página de Facebook de empresa Proinka Inversiones EIRL

En las Figuras 29 y 30 se puede observar que se creó un perfil en Instagram para “SALADITOS” con fotos del producto, envase, logo, post informativos y se tendrá interacción con el público mediante las historias y publicaciones.



Figura 29. Cuenta de Instagram de "Saladitos"



Figura 30. Estado de cuenta de instagram de "Saladitos"

En la Figura 31 se aprecia que para el lanzamiento del producto se elaborarán post en los cuales se informe sobre la llegada de un nuevo producto a la familia de Proinka Inversiones EIRL, se realizarán encuestas mediante estos medios y distintos concursos para que el público consumidor esté atento y ansioso por conocer esta nueva línea de producción.



Figura 31. Publicación en cuenta de Instagram de "Saladitos"

– **Activaciones**

Se realizarán activaciones en las universidades y colegios, en los cuales se contará con personal que se encargará de promocionar el producto mediante concursos, degustaciones y se brindará mayor información. Estas activaciones se realizarán en horarios con mayor afluencia de personas para tener mejores resultados.

Actividades de Promoción

Mediante la promoción constante del producto se logrará que el público consumidor conozca los beneficios y distintas características de “SALADITOS”, se fomenta a los consumidores a llevar un estilo de vida saludable y a consumirlo.

Se publicarán post informativos constantemente en la página de Facebook, así como en el perfil de Instagram, sobre el estilo de vida saludable, los beneficios de los insumos que se utilizan para la elaboración de este producto y datos interesantes para el público. Así mismo, se realizarán distintos concursos en los cuales se promoverá el consumo del producto, así como la promoción de este. Se ofrecerán promociones por los días festivos, como navidad, fiestas patrias, fiestas del Cusco, así como la creación de una tarjeta de cliente en la cual se regalará una bolsa de “SALADITOS” por la compra de 10 de estas. Este control será mediante stickers



en la parte posterior que serán entregados en la empresa, esto solo se dará en caso de la venta por el canal directo, para lograr la fidelización de clientes.

En Instagram se subirán historias constantemente, en las cuales se promocionen el producto y se dé información relevante, así como información sobre los concursos. Se consultarán mejoras y recomendaciones que servirán como feedback y así mejorar nuestros procesos y atención al cliente. Se realizarán envíos del producto a personas conocidas en el medio para que puedan promocionar el producto en sus redes sociales y así poder llegar a más público.

En los eventos deportivos se llevarán pequeñas muestras del producto para que así más personas lo conozcan, también se brindarán volantes con información sobre este y los lugares en los que se pueden adquirir.

En la tabla 26 podemos observar el diagrama de Gantt de todas las actividades de promoción que se establecieron como estrategias para poder posicionarnos en el mercado y promocionar el producto. Se señalan las actividades, fechas y costo de cada una.



Tabla 26. Diagrama de Gantt de Actividades de Promoción

	ene-20				feb-20				mar-20				abr-20				may-20				jun-19				jul-19				ago-19				sep-19				oct-19				nov-19				dic-19				Costo total/año	Costo año 0
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4										
WEB	Remodelación de Página Web																																						S/0.00	S/0.00										
	Lanzamiento de página web																																						S/0.00	S/0.00										
	Lanzamiento de "Saladitos"																																						S/0.00	S/0.00										
	Promoción de campañas																																						S/0.00	S/0.00										
	Lanzamiento de pedidos por Internet																																						S/0.00	S/0.00										
Supermercados/Universidades/ Colegios	Encuestas																																					S/240.00	S/240.00											
	-Elaboración de encuestas																																					S/20.00	S/0.00											
	Degustación de "Saladitos"																																					S/140.32	S/140.32											
	-Contrato de anfitriona																																					S/120.00	S/120.00											
	-Elaboración del producto																																					S/20.32	S/20.32											
	Activación por lanzamiento																																					S/470.00	S/470.00											
	-Contrato de anfitriona																																					S/120.00	S/120.00											
	-Elaboración de volantes (100)																																					S/20.00	S/20.00											
	-Elaboración de banner																																					S/250.00	S/250.00											
	-Alquiler de equipo de sonido																																					S/80.00	S/80.00											
	Activación+Degustación																																					S/480.64	S/240.32											
-Contrato de anfitriona																																					S/240.00	S/120.00												
-Elaboración de volantes (100)																																					S/40.00	S/20.00												
-Elaboración del producto																																					S/40.64	S/20.32												
-Alquiler de equipo de sonido																																					S/160.00	S/80.00												
EMAIL MARKETING	Responder pedidos																																					S/0.00	S/0.00											
	Enviar promociones y campañas por correo																																						S/0.00	S/0.00										
	-Elaboración de imágenes con promociones																																						S/0.00	S/0.00										
	Responder inquietudes de los clientes																																						S/0.00	S/0.00										
FACEBOOK	Remodelación de Facebook																																					S/0.00	S/0.00											
	Lanzamiento de Facebook																																					S/0.00	S/0.00											
	Creación de evento para degustación de nuevo producto																																					S/0.00	S/0.00											
	Publicación de fotos de nuevo producto																																					S/0.00	S/0.00											
	Interacción con el público																																					S/0.00	S/0.00											
-Postear encuestas de satisfacción, postear datos																																					S/0.00	S/0.00												
INSTAGRAM	Creación de página de Instagram																																				S/0.00	S/0.00												
	Lanzamiento de Instagram																																					S/0.00	S/0.00											
	Publicación de fotos de nuevo producto																																					S/0.00	S/0.00											
	Historias interactuando con el público																																					S/0.00	S/0.00											
	Invertir en publicidad en Instagram																																					S/140.00	S/70.00											
-Alcance estimado (440-5000 visitas/semana)																																					S/840.00	S/490.00												
OTRO	Lanzamiento de "Saladitos"																																				S/0.00	S/0.00												



5. Capítulo V. Plan de Operaciones

5.1. Especificaciones técnicas del producto

En la producción de extruidos se debe tener mucha consideración en el proceso productivo ya que son productos de consumo humano, es por eso que se debe considerar las legislaciones y normas reguladas en nuestro país como el MINSA que cuenta con la Dirección de Higiene Alimentaria y Zoonosis.

Se cuenta con la “Norma Sanitaria sobre criterios microbiológicos de calidad sanitaria e inocuidad para los alimentos y bebidas de consumo humano”, la cual tiene como finalidad garantizar la seguridad sanitaria de los alimentos y bebidas destinados al consumo humano y establecer las condiciones microbiológicas de calidad sanitaria e inocuidad que deben cumplir los alimentos y bebidas en estado natural, elaborados o procesados, para ser considerados aptos para el consumo humano.

En esta norma los extruidos se encuentran en el grupo 5 de granos de cereales, leguminosas, quenopodáceas y derivados, subgrupo 5.7 de productos instantáneos extruidos o expandidos proteinizados o no y hojuelas a base de granos (gramíneas, quenopodáceas y leguminosas) que no requieren cocción. (MINSA, 2003)

Asimismo, se cuenta con la “Norma Sanitaria sobre el procedimiento para la aplicación del sistema HACCP en la fabricación de alimentos y bebidas”, la cual tiene como objetivo Establecer en la industria alimentaria la aplicación de un sistema preventivo de control, que asegure la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas, basado en la identificación, evaluación y control de los peligros significativos para cada tipo de producto. (MINSA, 2005)

El producto contará con las siguientes características organolépticas las cuales están definidas bajo los siguientes parámetros:

En la Tabla 27 se pueden observar las especificaciones técnicas del producto.

Tabla 27. Especificaciones técnicas del producto

NOMBRE	"SALADITOS"																																												
DESCRIPCIÓN FISICA	<p>Es un snack saludable que aporta nutrientes, vitaminas y minerales al organismo de los consumidores. Este se diferencia de los demás porque reúne distintos productos característicos de la región como son la papa, maíz, kiwicha, que además de tener un sabor agradable son beneficiosos para la salud. Está exento de agentes químicos y perseverantes.</p> <p>- Sabor: salado</p> <p>- Textura: crocante</p> <p>- Color: mostaza</p>																																												
INSUMOS PRINCIPALES	<p>Para 1 kg HARINA DE MAIZ 84.70%, KIWICHA 3.00%, PAPRIKA 0.40% , SAL 1.70%, AZUCAR 0.20%, CEBOLLA EN POLVO 0.50%, OREGANO 0.20%, PIMIENTO EN POLVO 0.80%, FECULA DE PAPA 8.00% AJO MOLIDO 0.50%</p>																																												
CARACTERÍSTICAS FISICOQUIMICAS	<p>Proteína 5.28 % , Grasa 4.02 % , Colesterol 0 % , Sodio 0 % Carbohidratos 13.79 %</p>																																												
CARACTERÍSTICAS MICROBIOLÓGICAS	<table border="1" data-bbox="561 981 1315 1200"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Agente microbiano</th> <th rowspan="2">Categoría</th> <th rowspan="2">Clase</th> <th rowspan="2">n</th> <th rowspan="2">c</th> <th colspan="2">Limite por g.</th> </tr> <tr> <th>m</th> <th>M</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aerobios Mesófilos</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>5</td> <td>1</td> <td>10⁴</td> <td>10³</td> </tr> <tr> <td>Mohos</td> <td>5</td> <td>3</td> <td>5</td> <td>2</td> <td>10²</td> <td>10²</td> </tr> <tr> <td>Coliformes</td> <td>5</td> <td>3</td> <td>5</td> <td>2</td> <td>10</td> <td>10²</td> </tr> <tr> <td>Bacillus cereus</td> <td>8</td> <td>3</td> <td>5</td> <td>1</td> <td>10²</td> <td>10⁴</td> </tr> <tr> <td>Salmonella sp.</td> <td>10</td> <td>2</td> <td>5</td> <td>0</td> <td>Ausencia/25 g</td> <td>—</td> </tr> </tbody> </table>	Agente microbiano	Categoría	Clase	n	c	Limite por g.		m	M	Aerobios Mesófilos	3	3	5	1	10 ⁴	10 ³	Mohos	5	3	5	2	10 ²	10 ²	Coliformes	5	3	5	2	10	10 ²	Bacillus cereus	8	3	5	1	10 ²	10 ⁴	Salmonella sp.	10	2	5	0	Ausencia/25 g	—
Agente microbiano	Categoría						Clase	n	c	Limite por g.																																			
		m	M																																										
Aerobios Mesófilos	3	3	5	1	10 ⁴	10 ³																																							
Mohos	5	3	5	2	10 ²	10 ²																																							
Coliformes	5	3	5	2	10	10 ²																																							
Bacillus cereus	8	3	5	1	10 ²	10 ⁴																																							
Salmonella sp.	10	2	5	0	Ausencia/25 g	—																																							
FORMA DE CONSUMO	<p>Consumo en forma directa, puede ser consumido en cualquier momento del día. Además es fácil de transportar por su tamaño.</p>																																												
EMPAQUE Y PRESENTACIÓN	<p>Es un producto ecoamigable ya que tendrá un envase que ayude a reducir la contaminación, será presentado en un envase de papel cartulina de (15cm x 10cm x 8cm) que contendrá la información nutricional , una breve descripción del producto con todos los ingredientes que se utilizan y una sugerencia de consumo diario e imágenes referenciales</p>																																												
VIDA UTIL ESPERADA INSTRUCCIONES Y ROTULO EN EL EMPAQUE	<p>La vida útil de “Saladitos” es de un año, almacenar en un lugar fresco, limpio y seco. Contará con la cantidad exacta de cada componente, así como la cantidad sugerida de consumo para llevar una dieta balanceada. También serán visibles números de contacto en caso de algún inconveniente o sugerencia que tengan los consumidores, el código de barras del producto, número de lote, la fecha de elaboración y fecha de caducidad.</p>																																												
CONTROLES ESPECIALES DURANTE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	<p>Se debe revisar las características de los productos que serán distribuidos, se hará controles como peso del producto, sellado, verificación de rotulo en el empaque y una vez culminado este proceso se procederá a hacer la distribución en los supermercados y lugares de venta.</p>																																												



El producto terminado debe cumplir con Normas Técnicas relacionadas al envasado, rotulado y sobre todo el etiquetado nutricional, tales como:

- NTP 209.038: Alimentos Envasado. Rotulado: Establece la información que debe llevar todo alimento envasado destinado al consumo humano.
- NTP 209.650: Etiquetado. Declaraciones de Propiedades: Establece las declaraciones de propiedades que debe llevar todo alimento envasado destinado al consumo humano.
- NTP 209.652: Alimentos Envasados. Etiquetado Nutricional: Establece los requisitos mínimos y característicos que debe cumplir el etiquetado nutricional de todo alimento envasado destinado al consumo humano.

5.1.1. Ciclo de vida

Según el ciclo de vida de marketing de un producto, “Saladitos” se encuentra en la etapa de inicio o introducción ya que este recién saldrá al mercado, en esta etapa se da el primer acercamiento del producto al cliente, es por esa razón que se realizó estudios de mercado previos para ver la aceptación que este producto tendría.

Se emplearán varias estrategias de marketing para posicionar el producto en el mercado y así poder crecer y fidelizar a los clientes.

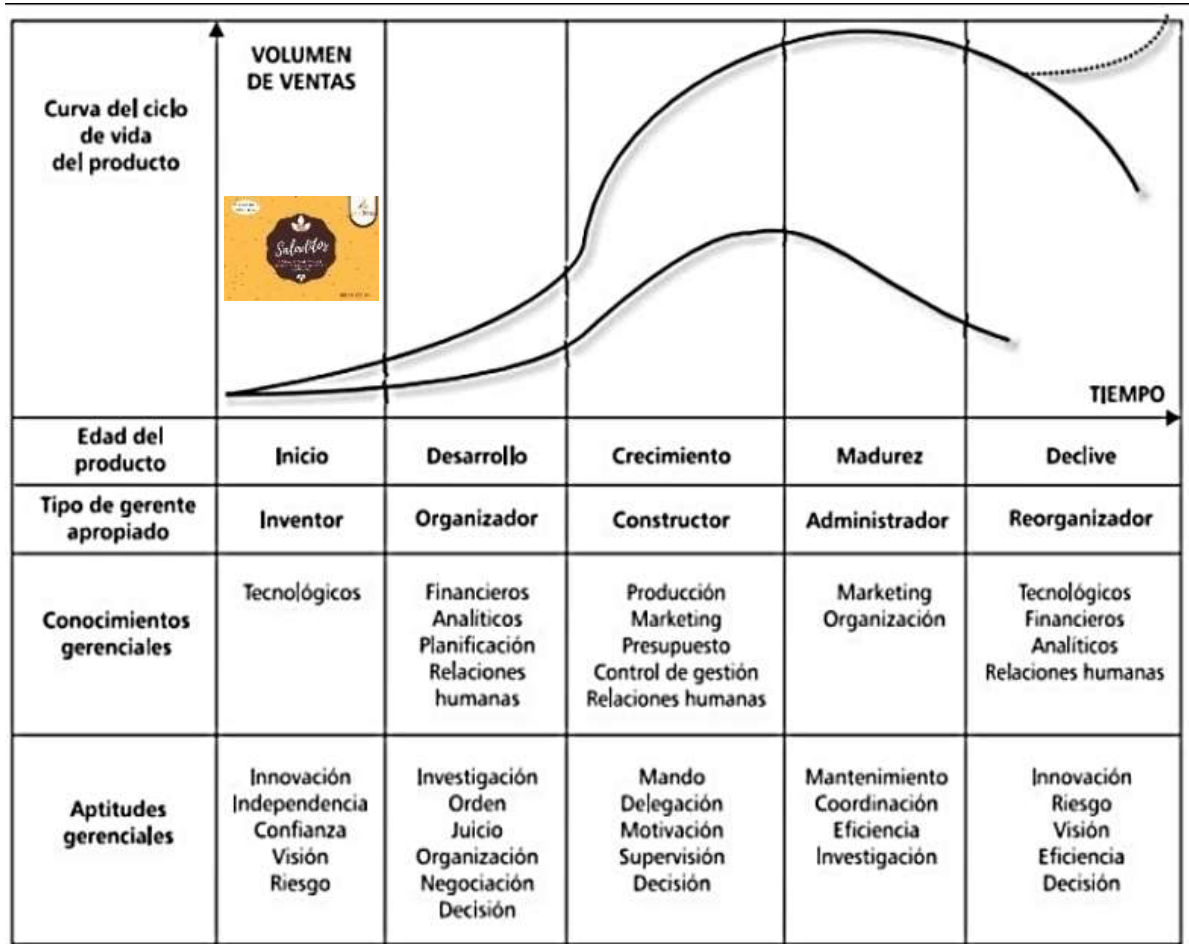
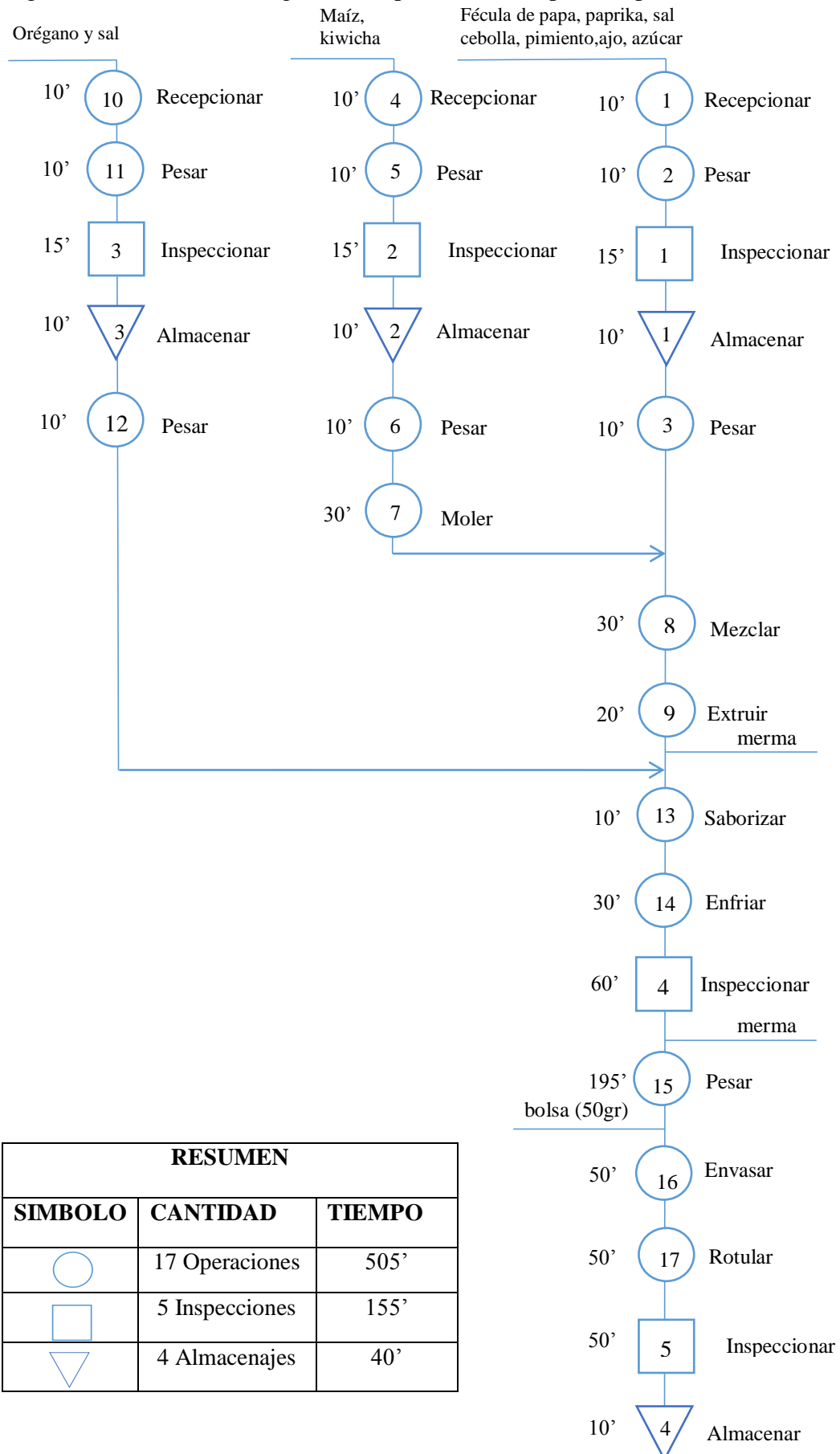


Figura 32. Ciclo de vida de "Saladitos"

Fuente: D'Alessio Ipinza (2004)

5.2. Diagrama de operaciones del proceso productivo

En la Figura 33 se observa el diagrama de operaciones del proceso productivo de “Saladitos”



RESUMEN		
SIMBOLO	CANTIDAD	TIEMPO
○	17 Operaciones	505'
□	5 Inspecciones	155'
▽	4 Almacenajes	40'

Diagrama de operaciones del proceso productivo de "Saladitos"



5.2.1. Descripción de las etapas del proceso

- **Recepcionar y pesar los insumos.-** El proceso de producción de “SALADITOS” empieza con la recepción y pesado de la materia prima. Se coordina con el proveedor la fecha y hora de recojo de los insumos y se realiza el pesado en presencia de ellos para asegurar el cumplimiento de las especificaciones del pedido. Tiempo estimado 1 hora
- **Inspeccionar.-** Una vez situados en la planta se procede a confirmar el peso y que las características estén conformes a los requerimientos solicitados. Tiempo estimado 45 min.
- **Almacenar.-** Luego de hacer el control de calidad se procede a llevar al almacén los insumos en sus respectivos recipientes. Las condiciones del almacén son aptas para la conservación de los insumos. Tiempo estimado 30 min
- **Pesar los insumos.-** El día de producción lo primero que se hace es pesar los insumos, según el requerimiento de producción. Tiempo estimado 30 min.
- **Moler.-** Llevamos la cantidad de maíz y kiwicha requerida a la moledora para obtener la harina de estas. Tiempo estimado 30 min
- **Mezclar.-** Al extraer la harina de maíz y la de kiwicha de la moledora, las colocamos en la mezcladora junto a la fécula de papa, paprika, cebolla ,pimiento, ajo, azúcar y sal previamente pesados y listos para continuar con el proceso productivo. Se agrega 15ml de agua por kilo para asegurar el nivel de humedad del producto. Tiempo estimado 30 min.
- **Extruir.-** Al tener la mezcla homogeneizada se procede llevarla a la extrusora a 160 ° a 180° obteniendo así el producto. Se colocan contenedores previamente desinfectados para recepcionar el producto. Tiempo estimado 20 min.
- **Saborizar (orégano, sal).-** Cuando los extruidos salen de la máquina estos son llevados a la confitadora donde se espolvorea una mezcla de orégano y sal para saborizar el producto. Tiempo estimado 10 min.



- **Enfriar.-** Una vez terminada la producción se deja enfriar el producto en los contenedores. Tiempo estimado 30 min.
- **Inspeccionar.-** Para confirmar que el producto se encuentra en óptimas condiciones, una vez enfriados los extruidos se procede a revisar el tamaño, textura, color y sabor de estos y los productos defectuosos se desechan para proceder al siguiente paso. Tiempo estimado 1 hora.
- **Pesar.-** Luego de realizar el control de calidad, se procede a pesar 50 gr del producto. Tiempo estimado 2 min/bolsa, tiempo estimado total 3 horas y 15min.
- **Envasar.-** Se coloca los 50 gr de producto en la bolsa de papel y se sella adecuadamente con la selladora térmica. Tiempo estimado 50 min.
- **Rotular.-** La bolsa de papel ya contiene toda la información por lo que solo se coloca el número de lote, fecha de producción y de vencimiento manualmente. Tiempo estimado 30 seg/caja, tiempo estimado total 50 min.
- **Inspeccionar.-** Se revisa que las bolsas de papel contengan la cantidad de producto pesándolas en la balanza y que estén debidamente selladas. Tiempo estimado 50 min.
- **Almacenar.-** Finalmente se procede a almacenar el producto terminado hasta su distribución. Tiempo estimado 10 min.

5.2.2. Necesidad de materia prima e insumos

A continuación, se detallan el requerimiento y costos de materia prima e insumos.

5.2.2.1. Requerimiento de mano de obra

Mano de obra directa

Según El Peruano (2018), la empresa contará con tres trabajadores, de acuerdo al Decreto Supremo N°004-2018-TR los trabajadores recibirán la remuneración mínima vital de s/.930.

Además se les brinda el seguro social de salud en el cual ellos aportan el 9% de su salario y

vacaciones remuneradas (15 días), no cuentan con CTS por ser microempresa. En la Tabla 28 se aprecia la estructura de costos de mano de obra.

Tabla 28. Estructura de costos de la Mano de obra directa

Cargo	Remuneración bruta mensual (S/.)	Remuneración bruta anual (S/.)	Vacacione s (15 días)	Total anual (S/.)	Seguro social (9%) (S/.)	Costo laboral (S/.)
1 Gerente	1200.00	14400.00	600.00	15000.00	1296.00	16296.00
1 personal de producción	930.00	11160.00	465.00	11625.00	1004.40	12629.40
1 personal de ventas	930.00	11160.00	465.00	11625.00	1004.40	12629.40
Total anual	3060.00	36720.00	1530.00	38250.00	3304.80	41554.80
Total capital						10388.70

Elaboración propia

5.2.2.2. Requerimiento de insumos

A continuación, en la Tabla 29, se tiene el requerimiento anual de la materia prima, así como los materiales indirectos usados para el envase, para poder satisfacer la demanda que se tiene.

En la tabla 30 se tienen los costos de materia prima.

Tabla 29. Requerimientos de materia prima y materiales indirectos

Insumos/Materiales	Unidad de Medida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Harina de Maiz	Kg.	551.77	651.09	768.28	906.58	1069.76	4064.38
Kiwicha	Kg.	19.54	23.06	27.21	32.11	37.89	143.96
Paprika	Kg.	2.61	3.07	3.63	4.28	5.05	19.19
Sal	Kg.	11.07	13.07	15.42	18.20	21.47	81.58
Azúcar	Kg.	1.30	1.54	1.81	2.14	2.53	9.60
Cebolla en polvo	Kg.	3.26	3.84	4.54	5.35	6.31	23.99
Orégano	Kg.	1.30	1.54	1.81	2.14	2.53	9.60
Pimiento en polvo	Kg.	5.21	6.15	7.26	8.56	10.10	38.39
Fécula de papa	Kg.	52.12	61.50	72.57	85.63	101.04	383.88
Ajo molido	Kg.	3.26	3.84	4.54	5.35	6.31	23.99
Total	Kg.	651.44	768.70	907.07	1070.34	1263.00	4798.56
Bolsas	Ud.	13029	15374	18141	21407	25260	95971
Etiquetas	Ud.	13029	15374	18141	21407	25260	95971
Total	Ud.	26058	30748	36283	42814	50520	191942

Elaboración propia

Tabla 30. Estructura de costos de insumos

Costos directos									
Ítem	Unidad de Medida en el Mercado		Costo (S/.) POR 1 KG	Costo Capital	Costo Año 1	Costo Año 2	Costo Año 3	Costo Año 4	Costo Año 5
Harina de maiz	Kg	1	S/1.30	S/151.97	S/717.30	S/846.42	S/998.77	S/1,178.55	S/1,390.69
Kiwicha	Kg	1	S/7.00	S/28.98	S/136.80	S/161.43	S/190.48	S/224.77	S/265.23
Paprika	Kg	1	S/18.00	S/9.94	S/46.90	S/55.35	S/65.31	S/77.06	S/90.94
Sal	Kg	1	S/2.00	S/4.69	S/22.15	S/26.14	S/30.84	S/36.39	S/42.94
Azúcar	Kg	1	S/3.50	S/0.97	S/4.56	S/5.38	S/6.35	S/7.49	S/8.84
Cebolla en polvo	Kg	1	S/111.41	S/76.88	S/362.89	S/428.20	S/505.28	S/596.23	S/703.55
Orégano	Kg	1	S/24.00	S/6.62	S/31.27	S/36.90	S/43.54	S/51.38	S/60.62
Pimiento en polvo	Kg	1	S/6.00	S/6.62	S/31.27	S/36.90	S/43.54	S/51.38	S/60.62
Fécula de papa	Kg	1	S/6.00	S/66.25	S/312.69	S/368.98	S/435.39	S/513.76	S/606.24
Ajo molido	Kg	1	S/6.00	S/4.14	S/19.54	S/23.06	S/27.21	S/32.11	S/37.89
TOTAL ANUAL			S/185.21	S/357.07	S/1,685.37	S/1,988.74	S/2,346.72	S/2,769.12	S/3,267.57
TOTAL MENSUAL				S/119.02	S/140.45	S/165.73	S/195.56	S/230.76	S/272.30

Elaboración propia

También se utilizarán materiales indirectos para la fabricación del producto terminado como las bolsas y las etiquetas, en la Tabla 31 se observan los costos de estas.

Tabla 31. Costos indirectos

Costos Indirectos							
Ítem	Costo (S/.) POR UNIDAD	Costo capital	Costo Año 1	Costo Año 2	Costo Año 3	Costo Año 4	Costo Año 5
Bolsa	S/0.20	S/552.07	S/2,605.76	S/3,074.80	S/3,628.26	S/4,281.35	S/5,052.00
Etiqueta	S/0.08	S/220.83	S/1,042.31	S/1,229.92	S/1,451.31	S/1,712.54	S/2,020.80
TOTAL ANUAL	S/0.28	S/772.90	S/3,648.07	S/4,304.72	S/5,079.57	S/5,993.89	S/7,072.79
TOTAL MENSUAL		S/257.63	S/304.01	S/358.73	S/423.30	S/499.49	S/589.40

Elaboración propia

5.2.2.3. Requerimiento de servicios

– Energía eléctrica

En la Tabla 32 se puede observar el consumo de energía eléctrica mensual, anual y para el capital. En la tabla 33 se evidencia el cálculo de los valores de las diferentes maquinarias e instrumentos que se necesitan para la producción y comercialización de “Saladitos” en base al consumo en kW h/mes.

Tabla 32. Consumo de energía eléctrica

TARIFA ENERGÍA BT5B	UNIDAD	PRECIO	CONSUMO kW*h	Total (S/.)
CARGO FIJO	S/. Usuario	S/. 3.23		3.23
CARGO DE ENERGIA	S/. Kw.h	S/. 0.5183	401	207.84
Total Mensual				211.07
Total Anual (12 meses)				2,532.82
TOTAL CAPITAL				633.20

**Tabla 33. Costo del servicio de energía eléctrica**

ITEM	COSTO MENSUAL
Moledora	S/. 15.46
Mezcladora	S/. 18.00
Extrusora	S/. 60.00
Grageadora o confitadora	S/. 11.00
Selladora térmica	S/. 2.97
Balanza electrónica	S/. 0.10
Balanza industrial	S/. 0.50
Laptop	S/. 5.44
Dispositivo Wifi	S/. 1.30
Impresora multifuncional	S/. 13.60
6 Focos	S/. 16.31
Tablero eléctrico	S/. 7.00
Luz de emergencia	S/. 5.22
Alumbrado Público	S/. 14.34
Cargo Fijo	S/. 3.23
Mantenimiento	S/. 4.41
SUBTOTAL	S/. 178.87
IGV 18%	S/. 32.20
TOTAL MENSUAL	S/. 211.07
TOTAL ANUAL	S/. 2532.81
TOTAL CAPITAL	S/. 633.20

Elaboración propia

– **Agua**

El costo de servicio para un local comercial tiene la tarifa de s/.2.2504 m³ agua y s/.1.9793 alcantarilla, además el costo de cargo fijo es s/.4.01 (véase apéndice 5). En la Tabla 34 se observa el costo del servicio de agua y desagüe.

Tabla 34. Costo del servicio de agua y desagüe

ITEM	COSTO MENSUAL
Servicio de agua	S/ 38.26
Servicio de desagüe	S/ 33.65
Cargo fijo	S/ 4.01
SUBTOTAL	S/ 75.91
IGV 18%	S/ 13.66
TOTAL MENSUAL	S/ 89.58
TOTAL CAPITAL	S/ 268.74

Fuente: SedaCusco, (s.f.)

– **Internet y telefonía fija**

La empresa que nos brindará el servicio de telefonía fija e internet será la empresa Movistar Perú (véase apéndice 6), el cual incluirá la instalación de un modem Smart wi-fi de 30 Mbps, además de llamadas ilimitadas a fijos locales movistar y 100 minutos a otros operadores por S/.95 mensuales. El costo para el capital será de S/.285.

– **Publicidad y Marketing**

Se invertirá en publicidad en redes sociales como Instagram, para lograr un alcance estimado de 440 a 5000 visitas por semana. La inversión será de S/.70 mensuales. El capital será de S/.210 y en un año S/.840.



5.2.2.4. Requerimiento de mobiliario y equipos

En el apéndice 7 se pueden observar los mobiliarios y equipos de la empresa Proinka Inversiones EIRL, así como los que se necesitan para la implementación de la nueva línea de producción.

Además en el apéndice 8, podemos observar las características y costos de los mobiliarios que serán adquiridos.

5.3. Capacidad de operaciones

La capacidad de operaciones de la empresa Proinka Inversiones EIRL se relaciona al tamaño del terreno actual que es de 140 m². El terreno actual está ubicado en el distrito de Wanchaq, el primer piso tiene un área de 140 m², sin embargo, el área de producción posee un área de 90 m².

El espacio actual del área de producción abastece a la demanda que se tiene sin ningún problema. Es por este motivo, que no existen inconvenientes respecto al área de trabajo. Según la demanda proyectada, se espera producir 651 kg el primer año y esta cifra asciende a 1263 Kg. para el quinto año de trabajo, más de un 50% más.

Por este motivo, se planea expandir el área de producción a 120 m² para el tercer año de trabajo, para que así se pueda satisfacer la demanda y si es posible, implementar maquinaria.

En la Tabla 35 se observa la producción anual que se tiene para los cinco años y el porcentaje que este representa respecto al año 5 que se considera como el 100% de capacidad de producción.

Tabla 35. Producción anual y porcentaje de capacidad de producción

	Producción anual (kg)	Porcentaje de capacidad de producción (%)
Año 1	651	52 %
Año 2	769	61 %
Año 3	907	72 %
Año 4	1070	85 %
Año 5	1263	100 %

En el apéndice 8 se observan las capacidades de producción de la maquinaria empleada para la producción de snack saludable.

5.4. Ubicación de las instalaciones

Para la ubicación de las instalaciones no se utilizó ningún método ya que la planta de la empresa Proinka Inversiones EIRL está ubicada en Daniel A. Carrión 511, distrito de Wanchaq, provincia de Cusco.

El distrito de Wanchaq tiene una altitud media de 3,366 msnm., tiene una extensión territorial de 6.38 Km². De topografía mayormente plana, con una pequeña inclinación de Oeste a Este y esta bordeada en la parte Sur por el río Huatanay y por el este con el riachuelo Cachimayo, ambos afluentes de la cuenca del Vilcanota. La población del distrito de Wanchaq es eminentemente urbana, no contando en la jurisdicción con comunidades campesinas ni comunidades nativas.

Límites geográficos del distrito de Wanchaq

Dentro de sus límites geográficos podemos detallar de la siguiente manera:

- Por el Norte con la Av. La Cultura, desde la esquina sur de la Plazoleta de Limacpampa Grande, hasta el puente del riachuelo Cachimayo.

- Por el Este, limita con el distrito de San Sebastián, desde puente sobre el riachuelo Cachimayo, hasta su confluencia en el río Huatanay.
- Por el Sur con el río Huatanay hasta la afluyente del río Huancaro
- Por el Oeste con el mismo río Huatanay, la Av. Tullumayo hasta la esquina sur-este de la Plazoleta de Limacpampa Grande. (CODISEC Wanchaq, 2019)



Figura 34. Ubicación de la empresa Proinka Inversiones EIRL

VENTAJAS

- Local propio: Una de las ventajas es que, al contar con un local propio, se puede modificar estructuras, ambientes del local, además este ya cuenta con los sistemas eléctrico, agua y desagüe.
- Cercanía al mercado: La cercanía al mercado asegura mayor rotación de inventario, menores gastos en la distribución, más llegada al cliente y disminución del riesgo del vencimiento del producto antes del consumo. El distrito de Wanchaq tiene una población proyectada al 2018 de 64,852. (Reynaga, Montalvo, Loiza, Chuco y Delgado, 2015)



- Proximidad a las materias primas: La proximidad a la materia prima es considerada un factor importante porque se ahorran costos de transporte, se reducen los tiempos de abastecimiento, asegura la calidad y la cantidad de materia prima para cubrir el proceso. La ubicación de la empresa en esta zona facilita la compra de insumos debido a que se encuentra cerca a diferentes mercados locales como: Mercado de Wanchaq, Mercado Rosaspata, Mercado de Ttio entre otros.
- Tráfico vehicular: La empresa está ubicada en una zona transcurrida, pero no llega a altos niveles de tráfico vehicular, por lo que no afecta en la distribución el producto ni de la materia prima.
- Abastecimiento de energía eléctrica: La empresa cuenta con servicio de energía eléctrica ya establecido, el consumo de energía no es muy alta debido a que la producción se realiza fuera de horas punta (9:00 – 11:00 am.)

Algunas de las variables que definen las opciones tarifarias son:

- La potencia requerida por los usuarios en horas fuera de punta.
 - La potencia requerida por los usuarios en horas punta
 - El consumo de energía en horas fuera de punta
 - El consumo de energía en horario de punta (Electro Sur Este,2019)
- Abastecimiento de agua: La empresa cuenta con servicio de agua potable ya establecido, el consumo de agua es principalmente para la higiene del personal, limpieza y mantenimiento de las herramientas, maquinas, insumos.

5.5. Distribución de planta

Proinka Inversiones EIRL ya cuenta con instalaciones propias, por lo tanto, no fue necesario realizar la distribución de planta. Tampoco fue necesaria la redistribución de planta porque

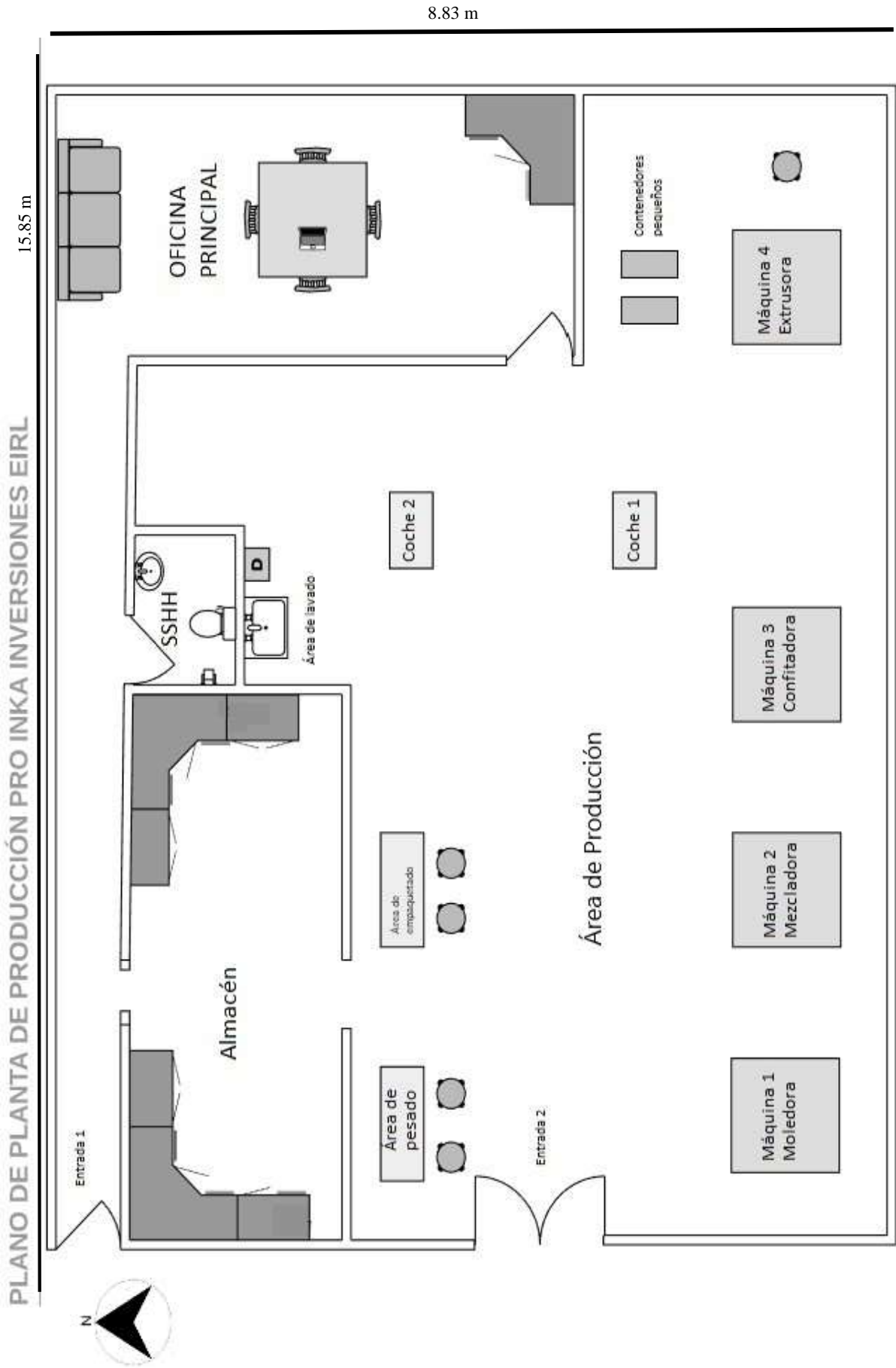


analizando el proceso productivo esta sería adecuada debido a que no existen pérdidas de tiempo ni mermas en la producción, además no se encontró cuellos de botella.

La distribución es por procesos debido a que las máquinas están ordenadas de acuerdo al proceso productivo y el flujo de actividades. Debido a que la planta no es de gran tamaño se reducen las distancias de máquina a máquina, y por lo tanto los tiempos de espera entre actividades de proceso. Así optimizamos el tiempo de producción, recursos y mano de obra.

La planta cuenta con un área de producción en la que están ubicadas las máquinas de manera secuencial, primero se encuentra la molidora, seguida por la mezcladora, confitadora y finalmente la máquina extrusora, que es la de mayor volumen. La empresa también cuenta con un almacén de insumos y productos terminados debidamente acondicionado para conservar estos productos. Existe un área de lavado en la que se desinfectan los materiales y algunos utensilios que se necesitan. Así mismo, se encuentra la oficina principal que sirve para tomar decisiones de la empresa, donde se reúne el personal para tocar diversos temas, y también donde se pueden recibir a personas externas a la planta. Finalmente, como toda planta de producción se cuenta con servicios higiénicos para uso del personal y personas externas.

En la Figura 35. Se observa el Plano de distribución de Proinka Inversiones EIRL.



Plano de Distribución de la empresa Proinka Inversiones EIRL

	Elaborado por:	Ing. Carlos Benavides Palomino	Fecha: Abril 2019	Versión: 1
	Escala:	1/75	No. 1	

Figura 36. Plano de distribución de Proinka Inversiones EIRL



5.6. Gestión logística

La gestión logística de “Saladitos” se llevará de la siguiente manera:

Obtención de materia prima

Se cuentan con 3 proveedores locales por insumo, para que en caso uno no tenga disponibilidad de materia prima, se pueda realizar el abastecimiento mediante otro proveedor.

Para realizar el abastecimiento de materia prima se informará al proveedor mediante correo electrónico y llamadas telefónicas.

Al momento de recoger la materia prima el personal de logística revisará junto al proveedor la guía de despacho, y que cumpla con las especificaciones solicitadas.

Transporte

La empresa cuenta con un vehículo que está destinado al transporte de materia prima, así como la distribución del producto final. Por lo tanto, el transporte será por vía terrestre y por un trabajador de la empresa.

Almacenaje

Al momento de recepcionar la materia prima se revisará nuevamente que esta cumpla con los requerimientos de la empresa. Se ingresa las cantidades recibidas en una base de datos para tener un mejor control de inventario. Finalmente se almacenan en contenedores previamente desinfectados y en condiciones para mantener su vida útil.

Al momento de almacenar los productos terminados se ingresan las cantidades en la base de datos y se colocan en los anaqueles previamente rotulados con fechas de producción, para así poder tener un mejor control de estos.

Venta

Para dar salida a los productos se actualiza la base de datos. Se recibe el requerimiento de las empresas mediante correo electrónico y se envía una cotización. Una vez aceptada esta, se



establece una fecha de entrega y se prepara la cantidad requerida. El personal de logística se encarga de transportar los productos llevando una guía de remisión y factura.

En caso de que sea una venta a supermercado el pago se realiza un mes después de la entrega de los productos.

5.7. Regulaciones, licencias y políticas

5.7.1. Constitución Legal

Para la constitución adecuada y formal de la empresa se debe seguir los siguientes pasos:

5.7.1.1. Búsqueda y Reserva del Nombre

Primero, se selecciona la modalidad empresarial ya sea como Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL) o como uno de los tipos societarios regulados en la Ley general de Sociedades (Sociedad Anónima de Responsabilidad Limitada, Sociedad Anónima Cerrada, Sociedad Anónima Abierta, etc.)

Luego, se realiza la reserva del nombre en la Oficina de Registros Públicos SUNARP, en este caso el registro se hizo como Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.) y ya que la denominación “Proinka Inversiones EIRL” no existe en los índices, se tramita la reserva por 30 días hábiles tiene un costo de s/.20.00. (SUNARP, s.f.)

Las EIRL están conformadas por una sola persona. Es una empresa de responsabilidad limitada por lo que los órganos administrativos son:

- EL TITULAR: Es el dueño de la Empresa y quién aporto todo el capital.
- EL GERENTE: Puede ser el mismo titular, en este caso se llamaría Titular- Gerente.

El formato se presenta en Sunarp, el cual contiene información del titular, tipo de persona jurídica, se indica el nombre que se desee reservar, así como también el capital social de la nueva empresa. (Constituyetuempresa, s.f.)



5.7.1.2. Elaboración de la Minuta de Constitución de la Empresa o Sociedad

Mediante este documento el titular de la empresa o miembros de la sociedad manifiestan su voluntad de constituir la persona jurídica, se señalan todos los acuerdos, además el acto constitutivo consta del pacto social y los estatutos. (Constituyetuempresa, s.f.)

Requisitos para elaborar la Minuta son los siguientes:

- 2 copias del DNI de cada socio y cónyuges
- 2 copias más la original de la búsqueda y reserva del nombre
- Archivo digital con el giro del negocio y la lista de los bienes para el capital.

Finalmente presentar el formato de declaración jurada y fecha de solicitud de constitución de empresas

5.7.1.3. Aporte de capital

El capital está constituido por: bienes dinerarios, el cual se hará mediante un depósito en una entidad financiera, bienes no dinerarios como muebles, máquinas, equipos, enseres, etc. Los cuales deben ser inventariados y valorizados o bienes mixtos (efectivo y no dinerarios).

Estos se acreditarán con la inscripción de la transferencia a favor de la empresa o sociedad, con la indicación de la transferencia en la escritura pública o con el informe de valorización detallado y el criterio empleado para su valuación. (SUNARP, s.f.)

Los requisitos para realizar este proceso son los siguientes:

- DNI o pasaporte vigentes
- Formato del Acto constitutivo.

La empresa Proinka Inversiones EIRL lo hizo con un capital de bienes mixtos.



5.7.1.4. Elaboración de minuta a Escritura Pública

Una vez redactado el acto constitutivo, es necesario llevarlo a una notaría para que un notario público lo revise y lo eleve a Escritura Pública. Se generará una Escritura Pública de constitución que debe estar firmado y sellado por el notario y tener la firma del titular o los socios.

Los requisitos para este proceso son los siguientes:

- DNI o pasaporte vigente
- Formato de Acto Constitutivo
- Depósito o voucher del abono al banco.

5.7.1.5. Inscripción de la empresa o sociedad en el Registro de Personas Jurídicas de la Sunarp

Se debe llevar la Escritura Pública a Sunarp en la que se obtendrá un asiento registral de inscripción de la empresa o sociedad como persona jurídica. Este procedimiento normalmente es realizado por el notario. El plazo de calificación es de 1 día desde la presentación del título.

5.7.1.6. Inscripción al RUC para Persona Jurídica

El Registro Único de Contribuyentes (RUC) es el siguiente paso para la Constitución legal y es emitido por la Sunat, se realiza de manera gratuita, se elige el régimen tributario (Régimen Especial del Impuesto a la Renta).

Los requisitos para este último paso son los siguientes:

- Escritura Pública, Testimonio de Sociedad o Constitución Social Inscrita.
- Recibo de servicio (Luz o agua), no mayor a dos meses de antigüedad.
- Formulario N° 2119: Solicitud de Inscripción o comunicación de afectación de tributos.
(SUNAT, s.f.)



- Formulario N° 2054: Representantes Legales, Directores, Miembros Del Consejo Directivo. (SUNAT, s.f.)
- DNI o pasaporte vigente

5.7.1.7. Registro de marca

El registro de marca se realiza en el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), es indispensable registrar la marca ya que identifica al producto y servicio que brindaremos en el mercado, además es importante para poder protegerla de otras personas y que no puedan utilizarla beneficiándose.

Al registrar una marca ante el Indecopi, se tiene el derecho a usarla de manera exclusiva, a nivel nacional, durante 10 años. Pasado este plazo se debe renovar el registro, para que la marca siga resguardada.

Para registrar la marca se debe seguir los siguientes pasos:

Elige la marca que desees proteger

Se tiene que buscar una marca que llame la atención y que tu público objetivo lo recuerde, que logre transmitir los beneficios y valores de la empresa

Define y clasifica los productos y/o servicios

Se debe elegir los productos y/o servicios que desee distinguir con la marca, luego se debe identificar en qué clase o categoría se encuentran cada una de estas.

El pago de tasa por registro de marca se hace por cada clase que se desee registrar.

Realiza las búsquedas de antecedentes

Es necesario hacer esta búsqueda ya que muestra los antecedentes fonéticos y/o figurativos los cuales detallan los datos de los signos distintivos similares o idénticos al tuyo que han sido solicitados o registrados con anterioridad, en el Indecopi.

Esta búsqueda es opcional y los resultados son referenciales, pero sirven para dar a conocer la existencia de signos que, eventualmente, podrían entrar en conflicto con el tuyo.



Llena el formulario de solicitud

- Se debe completar y presentar tres ejemplares de solicitud de registro, dos para la autoridad y otro para cargo. (véase apéndice 9) (Indecopi, s.f.)
- En este caso es persona jurídica entonces se debe consignar el número del Registro Único de Contribuyente (RUC), el representante debe indicar sus datos de identificación y presentar el documento de poder.
- Señalar el domicilio para el envío de notificaciones en el Perú (incluyendo referencias).
- Indicar cuál es el signo que se pretende registrar (denominativo, mixto, tridimensional, figurativo u otros).
- Consignar expresamente los productos y/o servicios que se desea distinguir con el signo solicitado, así como la clase y/o clases a la que pertenecen.
- En caso de una solicitud multiclase, los productos y/o servicios se deben indicar agrupados por la clase, precedidos por el número de clase correspondiente y en el orden estipulado por la Clasificación Internacional de Niza.
- Firmar la solicitud por el solicitante o su representante. (Indecopi, s.f.)

Paga la tasa y presenta la solicitud en Mesa de Partes

Si la solicitud de registro se hace en una sola clase, debes depositar la suma de S/. 534.99 nuevos soles cuyo costo es equivalente al 13.90% de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) por una clase solicitada, si solicitas en más de una clase, por cada clase adicional, deberás abonar la suma de S/. 533.30 nuevos soles. (Indecopi, s.f.)

5.7.1.7.1. Valorización

Tabla 36. Valorización de registro de marca

ACTIVIDAD	COSTO DE TRÁMITE
Solicitud de Registro	s/.534.99
Búsqueda de antecedentes fonéticos	s/.30.99
Búsqueda de antecedentes figurativos	s/.38.46
COSTO TOTAL	S /.604.44

Fuente: (Indecopi, 2019)

5.7.1.8. Licencia de Funcionamiento en Municipalidad

La Licencia de funcionamiento fue solicitada y otorgada por la Municipalidad de Wanchaq, de acuerdo a la **Ley N°28976 – Ley Marco de Licencia de Funcionamiento**, esta es una autorización para el desarrollo de actividades económicas, en este caso como persona jurídica. De acuerdo al Artículo 7 del Decreto Legislativo N°1271 que modifica la Ley N°28976, los requisitos para solicitar la licencia de funcionamiento (véase apéndice 10), como persona jurídica son:

Solicitud de Licencia de Funcionamiento con carácter de Declaración Jurada, que incluya:

- Por ser persona jurídica se presentó número de R.U.C. y el número de D.N.I. del representante legal.
- Declaración Jurada del representante legal señalando que su poder se encuentra vigente, consignando el número de Partida Electrónica y asiento de inscripción en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos.



- Declaración Jurada del cumplimiento de las condiciones de seguridad en la edificación para edificaciones calificadas con riesgo bajo o medio (véase apéndice 11). La Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones – ITSE se puede realizar de manera previa o de manera posterior al otorgamiento de la Licencia de Funcionamiento (Municipalidad Provincial del Cusco, 2016)

Ya que el informe fue favorable respecto de las condiciones de seguridad de la edificación y no el correspondiente certificado de inspección técnica de seguridad en edificaciones en el plazo de tres días hábiles de finalizada la diligencia de inspección, el administrado realizó la emisión de la licencia de funcionamiento (véase apéndice 12) y el pago de tasa correspondiente.

La licencia de funcionamiento se obtuvo en un plazo de 15 días hábiles. (El Peruano, 2019)

5.7.2. Régimen Tributario

Según el Régimen Especial del Impuesto a la Renta acogido por la empresa, se genera una serie obligaciones tributarias que Proinka inversiones EIRL está obligada a pagar como medio de retribución a la sociedad.

Dentro de los impuestos que deben pagar los contribuyentes acogidos en este régimen están:

- Impuesto a la renta.- La empresa genera rentas de tercera categoría, obtenida por la realización de actividades empresariales en este caso por la empresa Proinka Inversiones EIRL, en el régimen especial la tasa correspondiente al impuesto a la renta es de 1.5% del ingreso neto mensual. (SUNAT, s.f.)
- Impuesto general a las ventas (IGV).- es un impuesto que grava todas las fases del ciclo de producción y distribución, está orientado a ser asumido por el consumidor final, encontrándose normalmente en el precio de compra de los productos que adquiere. Se aplica una tasa de 16% en las operaciones gravadas con el IGV. A esa tasa se añade la tasa

de 2% del Impuesto de Promoción Municipal (IPM). De tal modo a cada operación gravada se le aplica un total de 18%. (SUNAT, s.f.)

Las obligaciones que se deben cumplir con el régimen especial del impuesto a la renta son

- **Comprobantes de pago.-** Se debe emitir comprobantes de pago en las ventas o servicios y solicitarlos en las compras que realice. Puede emitir los siguientes comprobantes de pago: Facturas, boletas de venta, tickets, liquidación de compra, nota de crédito, nota de débito, guías de remisión, entre otros.

No es obligatorio emitir boletas de venta o tickets por ventas menores a S/ 5, salvo que el comprador lo exija. En estos casos, al final del día, debe emitir una boleta de venta que comprenda el total de sus ventas menores a S/ 5, por las que no se hubiera emitido boleta, conservando el original y la copia para el control de la SUNAT. (SUNAT, 2019)

- **Contabilidad de la empresa.-** Es necesario que se lleve libros contables como el Libro de inventarios y balances, Registro de ventas e ingresos y Registro de compras. Además, los Registros de consignaciones y de planillas de pago.

Los Libros Contables son obtenidos en cualquier librería, y su legalización se lleva a cabo ante un notario en un plazo máximo de 2 días útiles.

5.7.2.1. Valorización

Tabla 37. Valorización de Régimen Tributario

ACTIVIDAD	COSTO DE TRÁMITE
Compra de libros contables	S/. 80
Legalización de libros contables	S/. 120
COSTO TOTAL	S /.200

Elaboración propia

5.7.3. Régimen Laboral

Proinka Inversiones EIRL bajo el Régimen Laboral Especial dirigido a fomentar la formalización y desarrollo de las Micro y Pequeña Empresa y mejorar las condiciones de disfrute efectivo de los derechos de naturaleza laboral brindará a sus trabajadores los beneficios propios que el régimen define.

Tabla 38. Beneficios laborales

BENEFICIOS LABORALES A TUS TRABAJADORES COMO MICROEMPRESA
Remuneración no menor a la Remuneración Mínima Vital (RMV S/.930)
Jornada de trabajo 08 horas diarias o 48 horas semanales.
Descanso semanal y en días feriados.
Remuneración por trabajo en sobretiempo.
Descanso vacacional 15 días calendarios.
Indemnización por despido de 10 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 90 días de remuneración).
Cobertura de seguridad social en Salud a través del Seguro Integral de Salud – SIS.
Cobertura Previsional, incluye un Sistema de Pensiones Sociales.

Fuente: SUNAT, 2017

5.7.4. Resumen del capítulo

La Tabla 39 muestra la inversión que se tendrá en las regulaciones de la empresa.

Tabla 39. Inversión en regulaciones

TIPO DE TRÁMITE	ACTIVIDADES	COSTO DE TRÁMITES
REGISTRO DE MARCA	Solicitud de Registro	S/ 534.99
	Búsqueda de antecedentes fonéticos	S/ 30.99
	Búsqueda de antecedentes figurativos	S/ 38.46
	COSTO TOTAL	S/ 604.44
REGIMEN TIBUTARIO	Compra de libros contables	S/ 80.00
	Legalización de libros contables	S/ 120.00
	COSTO TOTAL	S/ 200.00
ESTUDIO	COSTO TOTAL	S/ 500.00
SUBTOTAL		S/ 1304.44
IMPREVISTOS (3%)		S/ 39.13
TOTAL		S/ 1343.57

Elaboración propia

5.8. Aspecto Ambiental

Para el desarrollo del plan de negocio es necesario estimar cualitativamente el impacto que podría tener en el medio ambiente.



Los últimos años se tiene un aumento en la conciencia ambiental y con esto nos referimos a procesos que intentan reducir el impacto ambiental de la acción humana, es por eso que el empaque de nuestro producto será en bolsas de papel, de esta forma se busca que el impacto sea mínimo.

– **Consumo de agua**

El consumo de agua es importante para el desarrollo del negocio, puesto que es utilizado en la producción, limpieza y mantenimiento de máquinas- herramientas, servicios higiénicos. Sin embargo, en la etapa de operación no tendrá un impacto negativo significativo ya que no se tendrá un flujo continuo del mismo durante el proceso productivo. Además, para evitar cualquier problema se contará con instalaciones adecuadas para no tener pérdida ni fuga del mismo.

– **Consumo de energía**

Este recurso es sumamente importante para el proceso productivo, la cual será utilizada para el funcionamiento de máquinas, la iluminación del local, equipos de oficina, etc.

Para que el consumo de energía no sea alto lo que se hará es utilizar máquinas de baja potencia y que se mantengan encendidas solo el tiempo producción necesaria y apagarlas en vez de dejarlas en “stand by”, además la planta contará con focos ahorradores y un sistema de iluminación adecuado.

– **Generación de residuos sólidos**

Los residuos sólidos que se originarán son principalmente las mermas que se tengan al realizar el proceso productivo, algunos papeles, etc. Estos serán dispuestos en basureros limpios y de buen estado, además se encontrarán en zonas accesibles de la planta.



Finalmente, estos serán recogidos por el servicio de limpieza pública de la municipalidad de Wanchaq para que sean transportados a un relleno sanitario adecuado.

– **Generación de efluentes**

Los efluentes líquidos principalmente se generan de la combinación de líquidos producidos en la empresa. Estos serán derivados a la planta de tratamiento de efluentes de la ciudad del Cusco.

– **Contaminación acústica**

En el desarrollo del proceso productivo se generará ruido, pero no tendrá un efecto negativo en la salud de los trabajadores, puesto que contarán con equipos de protección personal. El sonido solo tendrá repercusión en el área de producción.

– **Contaminación atmosférica**

Al transportar la materia prima e insumos se liberan sustancias a la atmosfera como óxidos de nitrógeno, uno de los mayores contaminantes del aire, entre otros. Estos tienen un impacto negativo en todos los seres vivos. Por esta razón se determinó que el aprovisionamiento de materia prima e insumos requeridos se realizará cada dos meses.

– **Contaminación por sustancias químicas**

No existirá contaminación por sustancias químicas.

5.9. Seguridad y Salud Ocupacional

Para garantizar un ambiente de trabajo seguro, promover una cultura de prevención se tomará en cuenta el “Reglamento de la Ley N° 29783 de Seguridad y Salud en el Trabajo” aprobado con Decreto Supremo N° 005-2012 TR. Además, se tomará en cuenta los principios de la misma que son:



- **Principio de prevención.** - Se brindará a cada uno de los trabajadores documentación de grados de contingencia, reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo, así como también información sobre el manejo de las máquinas para evitar consecuencias.
- **Principio de responsabilidad.** - El empleador deberá hacerse responsable si se acontece algún accidente o enfermedad que sufra alguno de los trabajadores en el desempeño de sus funciones
- **Principio de cooperación.** -Se establecerá mecanismos entre el estado, los empleadores y trabajadores.
- **Principio de información y capacitación.** - Se transmitirá conocimientos teóricos y prácticos sobre la utilización, mantenimiento de máquinas y equipos, protección y prevención de riesgos para que los trabajadores desarrollen su labor de forma eficiente, segura y correcta.
- **Principio de gestión integral.** - El empleador debe promover e integrar la seguridad y salud en el trabajo en la gestión de la organización.
- **Principio de atención integral de la salud.** - Todos los trabajadores de la organización tendrán derecho a prestaciones de salud en el caso de sufrir algún accidente o enfermedad ocupacional.
- **Principio de consulta y participación.** - El estado promueve la participación de los trabajadores para consultas a cerca de mejoras y recomendaciones respecto a la seguridad y salud.
- **Principio de primacía de la realidad.** - Cumplimiento de la legislación de seguridad y salud la cual debe ser fiscalizada por un inspector, los hechos reflejados serán constatados en los documentos formales.



- **Principio de protección.** - Tanto el estado como el empleador deben garantizar a los trabajadores un ambiente de trabajo seguro y saludable, es por eso que todo debe ser incluido en una política de seguridad y salud de la organización.

Es responsabilidad del gerente de la empresa que se cumpla e implemente adecuadamente un sistema de seguridad y salud en la organización, debe analizar de forma preventiva toda la planta con el fin de conocer la magnitud de los riesgos a los que se enfrentan los trabajadores, determinar las prioridades y tomar medidas que ayuden a minimizar o eliminar los riesgos existentes.

Se debe definir la política preventiva, la cual debe estar en un documento que sea de conocimiento de cada uno de los miembros de la organización, los cuales también deben recibir capacitaciones e información teórica y práctica. Las capacitaciones deben realizarse periódicamente, al contratar a un nuevo trabajador o si en caso se hiciera un cambio o implementación de maquinaria.

Se tiene que adoptar medidas necesarias para garantizar la seguridad de los trabajadores y que estos puedan acceder a todas las zonas de trabajo con los EPP's y con las medidas de seguridad necesarias para el desarrollo y cumplimiento de sus funciones.

Se contará con extintores en la oficina y en el área de producción, además la planta contará con botiquines de primeros auxilios, carteles de señalización y luces de emergencia. También se contará con los equipos de protección personal como son faja abdominal, guantes, mameluco, cofia, mascarilla, lentes, tapones de oídos, etc.

La Tabla 40 muestra los Riesgos y medidas de seguridad que se tomarán en cuenta en las diferentes etapas del proceso productivo.

Tabla 40. Riesgos y medidas de seguridad por cada etapa del proceso

PROCESO	RIESGO	MEDIDA DE SEGURIDAD
Recepción y pesado de los insumos	Daños en la columna por mala postura y movimiento repetitivo	Uso de carretillas. Uso de protección personal como faja abdominal, guantes, mameluco. Los ambientes deben tener iluminación adecuada.
	Cortes por manipulación o uso de herramientas	
Inspección	Cansancio visual	Cofia, mascarilla, iluminación adecuada.
Almacenamiento	Daños en la columna por mala postura y movimiento repetitivo	Uso de carretillas. Uso de protección personal como faja abdominal, guantes, mameluco. Los ambientes deben tener iluminación adecuada
Molido	Atasco o atrapamiento	Mameluco, guantes, cofia, mascarilla, iluminación adecuada.
	Cortes por manipulación o uso de herramientas	
Mezclado	Atasco o atrapamiento	Mameluco, guantes, cofia, mascarilla, iluminación adecuada.
	Cortes por manipulación o uso de herramientas	
Extruido	Daños en la columna por mala postura y movimiento repetitivo	Mameluco, guantes, cofia, mascarilla, tapones, lentes de seguridad, iluminación adecuada. En el caso de atrapamiento se debe tomar un control de ingeniería.
	Quemaduras	
	Ruido	
	Cortes o atrapamiento por manipulación o uso de herramientas	
Saborizado	Quemaduras	Mameluco, guantes, cofia, mascarilla, iluminación adecuada.
Enfriado	Daños en la columna por mala postura y movimiento repetitivo	Mameluco, guantes, cofia,, mascarilla
Envasado	Cansancio visual	Cofia, mascarilla, mameluco, guantes, faja abdominal, iluminación adecuada, silla ergonómica,
	Cortes por manipulación o uso de herramientas	
	Daños en la columna por mala postura y movimiento repetitivo	
Rotulado	Cansancio visual	Iluminación adecuada, silla ergonómica, cofia, iluminación adecuada.

Fuente: Proinka Inversiones EIRL. Elaboración propia



5.10. Sistemas de Mantenimiento

El mantenimiento es fundamental en toda empresa, tiene que ser visto como una inversión ya que permite garantizar la producción, calidad y funcionalidad de las máquinas-herramientas, además aumenta la vida útil de las mismas y es una ventaja competitiva a mediano y largo plazo.

Es por eso que se tendrá un mantenimiento preventivo para el cual se realizará planes de mantenimiento que ayuden a regular y mantener el funcionamiento de las máquinas-equipos con los que se cuenten.

Este es destinado a la conservación de cada uno de los equipos realizando la limpieza, desinfección, así como lubricación de estos. Además, se hará un registro para tener un informe de cada una de las inspecciones.

Con el mantenimiento preventivo lo que se busca es disminuir pérdidas por paradas de producción, prevenir accidentes, vida prolongada de los equipos, pérdida de tiempo por inactividad causada por alguna falla, reducción de costos, impedir que surjan daños irreparables en las instalaciones, además de mantener un funcionamiento eficiente.

El mantenimiento correctivo se aplicará si en caso alguno de los equipos sufriera algún daño.

A continuación, en la Tabla 41 se muestra la frecuencia y procedimiento de mantenimiento de equipos de la empresa Proinka Inversiones EIRL.

Tabla 41. Programa de mantenimiento de máquinas

EQUIPOS	PROCEDIMIENTO	FRECUENCIA
Moledora	Mantenimiento preventivo después de la producción	2 veces al mes
	Limpieza, desinfección, lubricación total de la moledora	1 vez al año
Mezcladora	Mantenimiento preventivo después de la producción	2 veces al mes
	Limpieza, desinfección, lubricación total de la mezcladora	1 vez al año
Extrusora	Mantenimiento preventivo después de la producción	2 veces al mes
	Limpieza, desinfección, lubricación total de la extrusora	1 vez al año
Grageadora o confitadora	Mantenimiento preventivo después de la producción	2 veces al mes
	Limpieza, desinfección, lubricación total de la grageadora	1 vez al año
Máquina selladora térmica	Inspección de los componentes ,limpieza de barras, tapa	Cada dos semanas
Balanza Industrial	Calibración	2 veces al año
Balanza Electrónica	Calibración	2 veces al año
Mesa de acero inoxidable	Limpieza y desinfección total de mesa de acero inoxidable	1 vez a la semana
Anaqueles	Limpieza y desinfección total de anaqueles	Cada dos semanas
Anaqueles para almacén de cereales	Limpieza y desinfección total de anaqueles	Cada dos semanas
Contenedor industrial	Limpieza y desinfección total de contenedor industrial	1 vez a la semana
Contenedor de acero inoxidable	Limpieza y desinfección total de los contenedores	1 vez a la semana
Contenedor de ruedas de acero inoxidable	Limpieza y desinfección total de los contenedores	1 vez a la semana
Cuchara de aluminio	Limpieza total de las cucharas de aluminio.	1 vez a la semana
Cucharas medidoras	Limpieza y desinfección total de las cucharas medidoras	1 vez a la semana
Bowls de acero inoxidable	Limpieza y desinfección total de bowls de acero inoxidable	1 vez a la semana
Cucharas	Limpieza y desinfección total de cucharas	1 vez a la semana
Cuchillos	Limpieza y desinfección total de cuchillos	1 vez a la semana
Jarra medidora de policarbonato	Limpieza y desinfección total de jarra medidora de policarbonato	1 vez a la semana

Fuente: Proinka Inversiones EIRL

6. Capítulo VI. Plan de Administración

6.1. Organización de la Empresa

6.1.1. Organigrama

Como se observa en la Figura 36, el Gerente General es la máxima autoridad dentro de la empresa Proinka Inversiones EIRL, será encargado de determinar los cambios y políticas en la organización.

Por debajo de él se encuentran los jefes de las diferentes áreas existentes como el de área de contabilidad y finanzas, área de logística y área de operaciones.

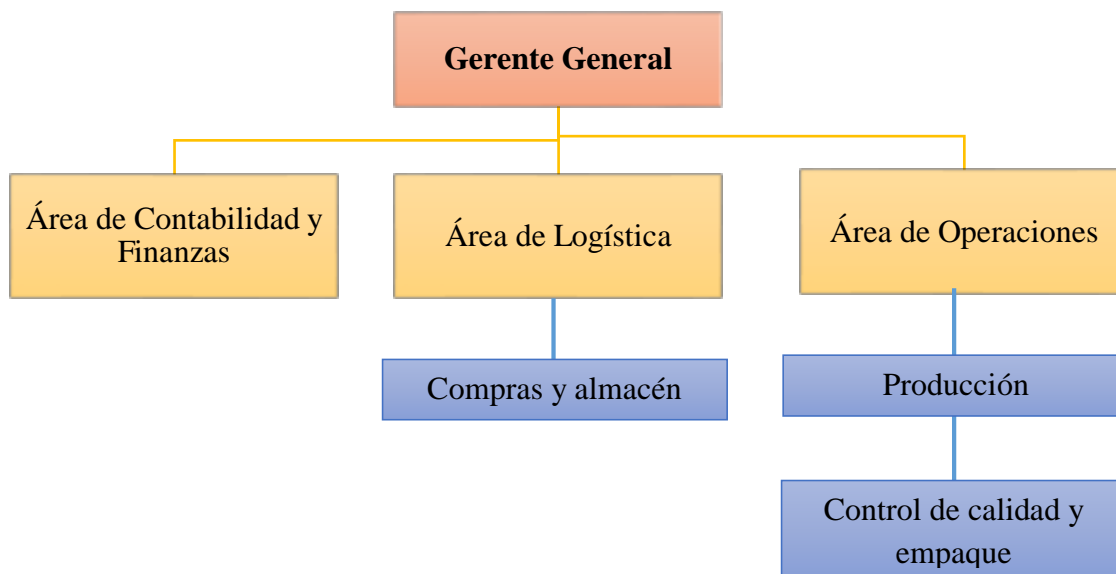


Figura 36. Organigrama de la Empresa Proinka Inversiones EIRL

Elaboración Propia

Tabla 42. Cargos de la empresa Proinka Inversiones EIRL

CARGO	NIVEL	NUMERO DE FUNCIONARIOS
Gerente	Directivo	1
Personal de ventas	Operativo	1
Personal de producción	Operativo	1
TOTAL DE PERSONAL		3

Elaboración Propia

6.1.2. Diseño de puestos y funciones

Nivel Directivo

- **Gerente General**

El Gerente General es el principal responsable de la empresa, además de ser el representante legal de la misma es el nexo entre la empresa y los accionistas, para comunicar los objetivos, planes y decisiones que se tomen, reportar indicadores de gestión y financieros de la organización. Supervisa el buen funcionamiento de las áreas que componen, la empresa, destaca por su rol de líder dirigiendo, coordinando, resolviendo conflictos, y tomando decisiones que contribuyan al desarrollo de la organización.

Funciones:

- Planeación de las actividades que se desarrollen dentro de la empresa.
- Organizar los recursos de la empresa.
- Definir la visión de la empresa en un corto, medio y largo plazo.
- Fijación de objetivos en la organización.



- Crear una estructura organizacional en función de la competencia, del mercado, de los agentes externo para ser más competitivos y ganar más cuota de mercado.
- Estudiar los diferentes asuntos financieros, administrativos, de marketing, etc.
- Hacer de líder de los diversos equipos, motivar, comunicar, guiar y alentar
- Analizar y manejar la eficiencia y eficacia de la empresa.
- Toma de decisiones para el giro de negocio de la empresa
- Elaborar y entregar informes mensuales.

Nivel Ejecutivo

- **Asistente Financiero**

El gerente se encargará de las tareas administrativas, contables y financieras, optimizando e implementando procedimientos en el área financiera.

Funciones:

- Recopilar, codificar información financiera y económica de la empresa.
- Control de los gastos realizados.
- Control de cartera de clientes.
- Llevar el registro y control de la disponibilidad presupuestaria.
- Elabora comprobantes de pago en diversos conceptos.
- Efectuar cálculos para la obtención de índices financieros.
- Apoyar en el análisis de ejecución o modificación presupuestaria.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas con series estadísticas, gráficos y proyecciones, además de mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.



- **Personal de ventas**

Es el encargado de gestionar las etapas del proceso de producción de una empresa: coordinar, supervisar, controlar y asegurar las actividades de recepción, despacho, almacenamiento y distribución de materias primas, productos terminados, empaques, suministros diversos para los clientes externos e internos de la compañía.

- Realizar inventarios, preparar informes y reportes sobre movimientos, estado e incidencias relacionadas al almacén.
- Supervisar los despachos de productos para clientes externos locales y/o a nivel nacional, gestionando la contratación del transporte para cada caso.
- Emitir informes diarios, semanales y/o mensuales de acuerdo a la necesidad de la gerencia de tienda.
- Control de inventarios (stock).
- Manejo de Costos y Presupuestos.
- Coordinación con Proveedores.
- Programación de los Pedidos.
- Supervisar la preparación de mercadería, programación de los despachos por zonas y destinar la carga a los vehículos.
- Dar solución rápida y oportuna a los clientes en casos de inconvenientes con los tiempos de despacho y condiciones de entrega.
- Emitir y recibir guías, facturas.
- Notas de Crédito, Notas de Débito y Letras de los clientes.
- Coordinar con los proveedores y clientes el envío de la carga.



- **Personal de Producción**

Es el encargado de garantizar la buena producción de la empresa, controlar los indicadores productivos de la planta (costos, mano de obra, tasa de rendimiento total, volumen de producción, disponibilidad y productividad, calidad, etc.)

- Asegurar el cumplimiento del plan de producción para asegurar el abastecimiento del producto terminado y la utilización de los recursos.
- Verificar el buen funcionamiento de la maquinaria para asegurar la correcta producción y garantizar la calidad del producto terminado.
- Verificar el cumplimiento de las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo, así como velar por la salud de los trabajadores y toda aquella persona que esté presente en la planta de producción.
- Planificar y supervisar el trabajo de los empleados.
- Supervisar los procesos de producción o fabricación en empresas manufactureras.
- Controlar de stocks y la gestión de almacenes.
- Gestionar de los recursos materiales.
- Buscar estrategias para aumentar la eficiencia y eficacia de la producción.
- Apoyar en la innovación y el diseño de productos o servicios.

6.2. Estrategia de Toma de Decisiones

Las decisiones se tomarán de acuerdo al orden jerárquico del diseño organizacional de la empresa, cada director tendrá potestad sobre su área a excepción de la toma de decisiones en reuniones de directorio. Se dividirá el trabajo en las áreas correspondientes y de esta forma tener una mejor coordinación organizacional y distribuir eficientemente los recursos.



6.3. Cultura Organizacional

La empresa Proinka Inversiones EIRL es una empresa enfocada en llevar a cabo su misión y visión, satisfacer a sus clientes brindando un producto de calidad, contando con un personal capacitado y que se basa en valores institucionales que conforman una sólida base moral y ética para afrontar el desarrollo empresarial diario.

El trabajo en equipo es primordial para mantener un buen clima laboral y que se sientan de la empresa. La competencia que pueda existir no es una limitante, sino un incentivo en nuestro personal, por lo que se fomentará una cultura organizacional enfocada en el desarrollo de nuestro personal, orientado al aprendizaje y la mejora continua, adaptándonos a los cambios de nuestro entorno.

6.4. Gestión de Recursos Humanos

Los principales objetivos para la empresa Proinka Inversiones EIRL dentro del área de recursos humanos son:

- Hacer de la empresa una organización competitiva reconociendo los esfuerzos individuales, promoviendo su desarrollo personal y profesional, reforzando su aprendizaje continuamente, gestionando el talento.
- Contribuir en el desarrollo de nuestros trabajadores, hacerlos sentir satisfechos y comprometidos con el trabajo que vienen realizando.
- Lograr un alto rendimiento del personal evaluándolos continuamente.
- Lograr el desarrollo de iniciativa y liderazgo así como el trabajo en equipo.
- Promover el esfuerzo de personal mediante un sistema de compensación e incentivos que al mismo tiempo servirá como estrategia para mantener a los mejores empleados.



6.4.1. Esquema de compensaciones e incentivos

El sistema de compensación e incentivos permitirá captar a los mejores empleados y atraer a nuevos integrantes, además de mantener y mejorar el clima laboral en la organización sin dejar de lado los objetivos estratégicos, es por eso que se tomara en cuenta:

1. Incentivos: Se premiará al empleado con un bono por destacar en sus labores y alcanzar un nivel de productividad o por alcanzar la meta trazada para el periodo de evaluación y que haya demostrado compromiso con la organización. Estos incentivos buscarán incrementar el desempeño en las diferentes áreas.

2. Bonificaciones: Las bonificaciones se darán cuando al término del contrato se decida no contar con los servicios de alguno de los trabajadores en alguna de las áreas.

3. Vacaciones: Se otorgará vacaciones correspondientes al régimen de la empresa que son 15 días calendarios.

6.4.2. Política de recursos humanos

En la Figura 37 se puede observar el proceso de administración de recursos humanos

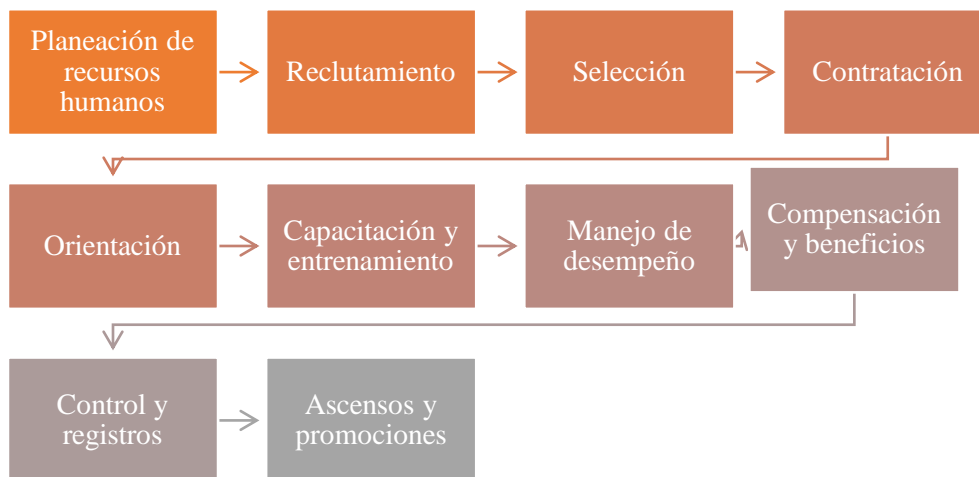


Figura 37. Proceso de administración de recursos humanos

Fuente: (Robbins y Coulter, 2010)

a. Planeación de recursos humanos.- Este proceso permitirá contar con el número correcto de personas. A través de la planeación se evitará la escasez o abundancia repentina de personal. La planeación de RH supone dos pasos: (1) la evaluación de los recursos humanos actuales y (2) el cumplimiento de las futuras necesidades de RH. (Robbins y Coulter, 2010)

b. Reclutamiento.- El encargado de este proceso será el Gerente General, la empresa tendrá como política reclutar mano de obra idónea y capacitada para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, de preferencia de la zona para promover el desarrollo de empleo; las convocatorias serán realizadas través de radios y periódicos.

c. Selección.- La selección se realizaría mediante una entrevista personal con el gerente, de los candidatos que se presenten se seleccionará a los más aptos para el periodo de pruebas; de acuerdo a los resultados y el desempeño del postulante al puesto, el gerente tomará la decisión. Se tomará en cuenta el entusiasmo por aprender, trabajar, la experiencia y las ganas de superación del postulante.



d. Contratación.- Se hará mediante contrato personal, este será suscrito entre la empresa y el trabajador. El tiempo del contrato es por el periodo de seis meses, pudiendo ser renovable o no. En caso de renuncia esta debe ser presentada por escrito por el trabajador con un periodo de 15 días de anticipación.

e. Orientación.- Existen dos tipos de orientación, la orientación sobre la unidad de trabajo permitirá que el empleado se familiarice con los miembros de la organización y con el trabajo que realizará. En la orientación organizacional se informará al empleado las metas, filosofía, políticas, procedimientos, instalaciones de la organización.

f. Capacitación y entrenamiento.- Se realizará dos capacitaciones anuales como política de la empresa respecto a Buenas prácticas de manufactura (BPM), sistema HACCP, normas ambientales, Sistema de gestión de calidad e inocuidad en la industria alimentaria (SGCIA), seguridad y salud en el trabajo, uso de EPP, etc. Se realizará instrucción directa en el puesto de parte de uno de los trabajadores de la empresa buscando que los nuevos trabajadores tengan experiencia, también se harán rotaciones de puestos para conocer las diferentes actividades que se desarrollan en el proceso general, ya sea productivo o administrativo.

g. Manejo de desempeño.- Se establecerá métodos de evaluación de desempeño a los trabajadores para saber si realizan su trabajo de modo eficiente y efectivo o si este necesita alguna mejora.

h. Compensación y beneficios.- Se tendrá un sistema de compensación basado en habilidades, de esta forma se recompensará a los trabajadores por sus habilidades laborales y las competencias que demuestran. El sistema de compensación y beneficios además ayudará a mantener motivados a los trabajadores.



i. Control y registros.- Se contará con un archivo en el que se registrarán los datos de los miembros de la organización como: nombres y apellidos, puesto de trabajo, labores que desempeñan, fechas de ingreso y de salida, etc., esta información servirá para el control de la empresa.

j. Ascensos y promociones.- Se considerará a los trabajadores por la experiencia, liderazgo, tiempo de servicio y competencias demostradas a lo largo de su tiempo de trabajo. Se les asignarán mayores responsabilidades en sus respectivas áreas, otorgamiento de facultad de decisión o empowerment.

7. Capítulo VII. Plan de Inversiones y Financiación

7.1. Inversiones

Para poder determinar las inversiones en este plan es necesario considerar la inversión fija y el capital de trabajo

7.1.1. Estimación de las inversiones de largo plazo

Activos Intangibles

En la Tabla 43 se detalla la inversión de activos intangibles para el plan de negocio.

Tabla 43. Inversión de Activos Intangibles

TIPO DE TRÁMITE	ACTIVIDADES	COSTO DE TRÁMITES
REGISTRO DE MARCA	Solicitud de Registro	S/ 534.99
	Búsqueda de antecedentes fonéticos	S/ 30.99
	Búsqueda de antecedentes figurativos	S/ 38.46
	COSTO TOTAL	S/ 604.44
REGIMEN TIBUTARIO	Compra de libros contables	S/ 80.00
	Legalización de libros contables	S/ 120.00
	COSTO TOTAL	S/ 200.00
ESTUDIO	COSTO TOTAL	S/ 500.00
SUBTOTAL		S/ 1304.44
IMPREVISTOS (3%)		S/ 39.13
TOTAL		S/ 1343.57



Activos Tangibles

En la Tabla 44 se detalla la inversión de activos intangibles para el plan de negocio.

Tabla 44. Inversión de Activos Tangibles

ITEM	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Basurero	1	S/ 19.90	S/ 19.90
Archivador	2	S/ 4.90	S/ 9.80
Estante	1	S/ 199.00	S/ 199.00
Foco	2	S/ 5.95	S/ 11.90
Carteles de señalización	5	S/ 3.90	S/ 19.50
Anaqueles	2	S/ 96.90	S/ 193.80
Silla	5	S/ 6.90	S/ 34.50
Kit de limpieza	3	S/ 100.00	S/ 300.00
Desinfectante de máquinas	2	S/ 14.90	S/ 29.80
Mueble multiuso	1	S/ 260.00	S/ 260.00
TOTAL			S/. 1078.20

7.1.2. Estimación de las inversiones de corto plazo

Capital de Trabajo

Se tomará en cuenta los tres primeros meses de operación de la empresa Proinka Inversiones EIRL como capital de trabajo. En la Tabla 45 se detalla el costo de capital de trabajo.

Tabla 45. Costo de Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
Materia prima (Costos directos)	S/357.07
Costos indirectos (Envases)	S/772.90
Energía eléctrica	S/633.20
Servicio de agua	S/268.74
Sueldos de personal	S/10388.70
Internet y telefonía fija	S/285.00
Publicidad y marketing	S/210.00
Transporte	S/300.00
TOTAL	S/13215.61

7.1.3. Inversión total

En la Tabla 46 se detalla la inversión necesaria para el plan de negocio que es un total de S/.15637.38.

Tabla 46. Inversión Total

INVERSIÓN TOTAL	
Activos Intangibles	S/ 1,343.57
Activos Tangibles	S/ 1,078.20
Capital de trabajo	S/13215.61
TOTAL	S/15637.38

7.1.4. Financiamiento

El financiamiento, el cual se muestra en la Tabla 47, se llevará de la siguiente manera. El 68% de la inversión total será considerado como capital propio mientras que el 32% será mediante un financiamiento del BBVA a una tasa efectiva anual del 15.00% durante 24 meses.

Tabla 47. Financiamiento

INVERSIÓN TOTAL	PRÉSTAMO	CAPITAL PROPIO
PORCENTAJE	32%	68%
S/. 15637.38	S/. 5,000.00	S/. 10637.38

7.2. Costos Indirectos

En la Tabla 48 se muestra los costos indirectos por año.

Tabla 48. Costo indirectos por año

Costos indirectos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bolsas	S/2,605.76	S/3,074.80	S/3,628.26	S/4,281.35	S/5,052.00
Etiquetas	S/1,042.31	S/1,229.92	S/1,451.31	S/1,712.54	S/2,020.80
Transporte	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00
Total	S/. 4,848.07	S/. 5,504.72	S/. 6,279.57	S/. 7,193.89	S/. 8,272.79

7.3. Estructura de Costos de Producción

7.3.1. Depreciación y valor residual

En la Tabla 49 se observa la depreciación y valor residual el cual se determinó considerando a los activos tangibles para un periodo de 5 años.

Tabla 49. Depreciación de los activos tangibles

DEPRECIACION RESIDUAL	INVERSIÓN	VIDA UTIL	DEPRECIACION ANUAL	DEPRECIACION ACUMULADA	VALOR RESIDUAL
Mobiliario y equipo (A y V)	S/260.00	5	S/52.00	S/10.40	S/. 240.60
Mobiliario y equipo (Planta)	S/427.30	5	S/85.46	S/17.09	S/. 410.21
TOTAL					S/. 659.81

7.3.2. Presupuesto de costos de producción

En la tabla 50 se detalla el presupuesto de costos de producción consideramos el costo de materia prima, los costos indirectos y la depreciación.

Tabla 50. Presupuesto de costos de producción

Presupuesto de costos de producción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materia prima (Costos directos)	S/1,685.37	S/1,988.74	S/2,346.72	S/2,769.12	S/3,267.57
Costos indirectos	S/. 4,848.07	S/. 5,504.72	S/. 6,279.57	S/. 7,193.89	S/. 8,272.79
Sueldos de personal (producción)	S/.12,629.40	S/.12,629.40	S/.12,629.40	S/.12,629.40	S/.12,629.40
Depreciación de muebles y equipos	S/85.46	S/85.46	S/85.46	S/85.46	S/85.46
TOTAL	S/19,248.30	S/20,208.32	S/21,341.15	S/22,677.88	S/24,255.22

7.4. Costo de Administración y Ventas

En la Tabla 51 se observa el presupuesto de costo de administración y ventas.



Tabla 51. Presupuesto de costo de administración y ventas

COSTOS ADM. Y VENTAS	COSTO/ AÑO (S/.)					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Energía eléctrica	2532.81	2532.81	2532.81	2532.81	2532.81	12664.07
Servicio de agua	1074.95	1074.95	1074.95	1074.95	1074.95	5374.77
Sueldos de personal (Adm. y ventas)	28925.40	28925.40	28925.40	28925.40	28925.40	144627.00
Internet y telefonía fija	1140.00	1140.00	1140.00	1140.00	1140.00	5700.00
Publicidad y marketing	840.00	840.00	840.00	840.00	840.00	4200.00
Depreciación Adm. y Ventas	52.00	52.00	52.00	52.00	52.00	260.00
Subtotal	34565.17	34565.17	34565.17	34565.17	34565.17	172825.84
Imprevistos (2%)	691.30	691.30	691.30	691.30	691.30	3456.52
TOTAL (S/.)	35256.47	35256.47	35256.47	35256.47	35256.47	176282.36



7.5. Presupuesto Operativo

7.5.1. Presupuesto de ingresos

Para calcular el presupuesto de ingresos se consideró las unidades que se venderán durante 5 años. En la tabla 52 se muestran los valores.

Tabla 52. Presupuesto de ingresos

Año 1													
Unidades/mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
	1086	1086	1086	1086	1086	1086	1086	1086	1086	1086	1086	1086	13029
S/. 4.00	S/. 4,342.94	S/. 4,342.94	S/. 4,342.94	S/. 4,342.94	S/. 4,342.94	S/. 4,342.94	S/. 4,342.94	S/. 4,342.94	S/. 4,342.94	S/. 4,342.94	S/. 4,342.94	S/. 4,342.94	S/. 52,115.26
Año 2													
Unidades/mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
	1281	1281	1281	1281	1281	1281	1281	1281	1281	1281	1281	1281	15374
S/. 4.00	S/. 5,124.67	S/. 5,124.67	S/. 5,124.67	S/. 5,124.67	S/. 5,124.67	S/. 5,124.67	S/. 5,124.67	S/. 5,124.67	S/. 5,124.67	S/. 5,124.67	S/. 5,124.67	S/. 5,124.67	S/. 61,496.01
Año 3													
Unidades/mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
	1512	1512	1512	1512	1512	1512	1512	1512	1512	1512	1512	1512	18141
S/. 4.00	S/. 6,047.11	S/. 6,047.11	S/. 6,047.11	S/. 6,047.11	S/. 6,047.11	S/. 6,047.11	S/. 6,047.11	S/. 6,047.11	S/. 6,047.11	S/. 6,047.11	S/. 6,047.11	S/. 6,047.11	S/. 72,565.29
Año 4													
Unidades/mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
	1784	1784	1784	1784	1784	1784	1784	1784	1784	1784	1784	1784	21407
S/. 4.00	S/. 7,135.59	S/. 7,135.59	S/. 7,135.59	S/. 7,135.59	S/. 7,135.59	S/. 7,135.59	S/. 7,135.59	S/. 7,135.59	S/. 7,135.59	S/. 7,135.59	S/. 7,135.59	S/. 7,135.59	S/. 85,627.04
Año 5													
Unidades/mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
	2105	2105	2105	2105	2105	2105	2105	2105	2105	2105	2105	2105	25260
S/. 4.00	S/. 8,419.99	S/. 8,419.99	S/. 8,419.99	S/. 8,419.99	S/. 8,419.99	S/. 8,419.99	S/. 8,419.99	S/. 8,419.99	S/. 8,419.99	S/. 8,419.99	S/. 8,419.99	S/. 8,419.99	S/. 101,039.91
TOTAL VENTAS (S/.)													S/. 282,844.96



7.6. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio, el cual se observa en la Tabla 53, se determinará para saber cuál es el volumen mínimo de ventas que se debe realizar durante el primer año, para que nuestros ingresos sean iguales a nuestros egresos.

La fórmula para hallar el punto de equilibrio es:

$$PE(\text{en unidades}) = \frac{CF}{MCu}$$

$$PE(\text{en unidades}) = \frac{CF}{Pu - CV}$$

Donde:

Mcu: Margen de contribución unitario

Pu: precio unitario

CV: Costo variable

Costo Fijo (CF) = Presupuesto de egresos sin contar la materia prima

Cvu = (costo del producto + sueldos + costos indirectos de fabricación)/unidades

$$PE(\text{en soles}) = \frac{CF}{(1 - Cvu/Pu)}$$

Donde:

CF: Costo fijo

Pu: precio unitario

Cvu: Costo variable unitario

Tabla 53. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	
P.E. Unidades	7138
P.E. Soles	S/. 28551.36
Costo fijo	S/17,562.93
Costo Variable Unitario	S/1.54
MCU= Pu-Cvu	S/2.46
(1-Cvu/Pu)	S/0.62
Precio Unitario Saladitos	S/4.00
% saladitos	1

Se tienen que vender un total de 7138 unidades por un monto de S/. 28551.36 para que se obtenga el punto de equilibrio y los ingresos sean iguales a los egresos, así el proyecto no pierde dinero, sin embargo, tampoco gana.

7.7. Estados Financieros Proyectados

7.7.1. Presupuesto de servicio de deuda

El financiamiento del proyecto se obtuvo a través del BBVA con un préstamo de S/. 5000.00 a una tasa de interés efectiva anual de 15% en un plazo de 2 años. En la tabla 54 observamos el presupuesto financiero y en la tabla 55 se observa el presupuesto de servicio de la deuda nominal.

Tabla 54. Presupuesto financiero

Presupuesto Financiero	
Tasa de interés	0.15
Periodo	2
Prestamo	5000
Anualidad	3075.58
Aporte propio	10637.38
Inflación	0.023

Tabla 55. Presupuesto de servicio de la deuda nominal

Año	Capital	Anualidad	Intereses	Amortización	Saldo Final
1	S/5,000.00	S/3,075.58	S/750.00	S/2,325.58	S/2,674.42
2	S/2,674.42	S/3,075.58	S/401.16	S/2,674.42	S/0.00

Para hallar el interés y amortización real se considera una inflación del 2.3% según el Banco Central de Reserva del Perú en 2019. En la tabla 56 se observan los valores de interés y amortización nominal y real.

Tabla 56. Valores de interés y amortización nominal y real

	Interés nominal	Interes real	Amortización nominal	Amortización real
1	S/750.00	S/733.14	S/2,325.58	S/2,273.30
2	S/401.16	S/392.14	S/2,674.42	S/2,614.29



7.7.2. Presupuesto de estado situacional financiera (Balance de apertura)

En la tabla 57 se observa el balance de apertura.

Tabla 57. Balance de apertura

Balance de Apertura			
Activo Corriente		Pasivo Corriente	S/0.00
Inventarios	S/357.07		
Caja y bancos (Sueldos, Costos Indirectos)	S/11461.60		
Servicios Públicos	S/1,186.94	Pasivo no Corriente	
Gastos de publicidad	S/210.00	Deuda a largo plazo (32%)	S/5,000.00
Activo no corriente		Patrimonio	
Equipos y muebles	S/1,078.20	Aporte propio (68%)	S/10637.38
Activos intangibles	S/1,343.57		
TOTAL ACTIVOS	S/15637.38	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	S/15637.38

7.8. Estado de Resultados y Flujo de Caja

Se determina el estado de resultados, así como el flujo de caja económico y financiero.

7.8.1. Estado de resultados económico

En la tabla 58 se observa el estado de resultados económico.

Tabla 58. Estado de resultados económico

Estado de Resultados Económico	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por ventas	S/52,115.26	S/61,496.01	S/72,565.29	S/85,627.04	S/101,039.91
Costo de producción	S/19,248.30	S/20,208.32	S/21,341.15	S/22,677.88	S/24,255.22
Utilidad bruta	S/32,866.96	S/41,287.68	S/51,224.14	S/62,949.16	S/76,784.69
Gastos de operación	S/35,256.47	S/35,256.47	S/35,256.47	S/35,256.47	S/35,256.47
Utilidad de operación	-S/2,389.52	S/6,031.21	S/15,967.67	S/27,692.69	S/41,528.21
Impuesto a la renta (29.5%)	S/0.00	S/1,779.21	S/4,710.46	S/8,169.34	S/12,250.82
Utilidad neta	-S/2,389.52	S/4,252.00	S/11,257.21	S/19,523.35	S/29,277.39

7.8.2. Flujo de caja económico

En la tabla 59 se observa el estado de flujo de caja económico.

Tabla 59. Flujo de caja económico

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	0	1	2	3	4	5
INGRESO EFECTIVO						
Ingreso por ventas		S/52,115.26	S/61,496.01	S/72,565.29	S/85,627.04	S/101,039.91
Valor residual capital de trabajo						S/13,215.61
TOTAL INGRESO		S/52,115.26	S/61,496.01	S/72,565.29	S/85,627.04	S/114255.51
EGRESO EFECTIVO						
Inversiones	S/15,637.38					
Costos de producción		S/19,248.30	S/20,208.32	S/21,341.15	S/22,677.88	S/24,255.22
Gastos de operación		S/35,256.47	S/35,256.47	S/35,256.47	S/35,256.47	S/35,256.47
Impuesto a la renta (29.5%)		S/0.00	S/1,779.21	S/4,710.46	S/8,169.34	S/12,250.82
TOTAL EGRESO	S/15,637.38	S/54,504.77	S/57,244.00	S/61,308.08	S/66,103.69	S/71,762.52
SALDO DE PERIODO	-S/15,637.38	-S/2,389.52	S/4,252.00	S/11,257.21	S/19,523.35	S/42,493.00

7.8.3. Estado de resultados financiero

En la tabla 60 se observa el estado de resultados financiero.

Tabla 60. Estado de resultados financiero

Estado de Resultados Financiero	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por ventas	S/52,115.26	S/61,496.01	S/72,565.29	S/85,627.04	S/101,039.91
Costo de producción	S/19,248.30	S/20,208.32	S/21,341.15	S/22,677.88	S/24,255.22
Utilidad bruta	S/32,866.96	S/41,287.68	S/51,224.14	S/62,949.16	S/76,784.69
Gastos de operación	S/35,256.47	S/35,256.47	S/35,256.47	S/35,256.47	S/35,256.47
Utilidad de operación	-S/2,389.52	S/6,031.21	S/15,967.67	S/27,692.69	S/41,528.21
Intereses	S/733.14	S/392.14			
Utilidad antes de intereses	-S/3,122.65	S/5,639.07	S/15,967.67	S/27,692.69	S/41,528.21
Impuesto a la renta (29.5%)	S/0.00	S/1,779.21	S/4,710.46	S/8,169.34	S/12,250.82
Utilidad neta	-S/3,122.65	S/3,859.86	S/11,257.21	S/19,523.35	S/29,277.39

7.8.4. Flujo de caja financiero

En la tabla 61 se observa el flujo de caja financiero.

Tabla 61. Flujo de caja financiero

FLUJO DE CAJA FINANCIERO	0	1	2	3	4	5
INGRESO EFECTIVO						
Ingreso por ventas		S/52,115.26	S/61,496.01	S/72,565.29	S/85,627.04	S/101,039.91
Préstamo	S/5,000.00					
Valor residual active fijo						S/659.81
Valor residual capital de trabajo						S/13,215.61
TOTAL INGRESO	S/5,000.00	S/52,115.26	S/61,496.01	S/72,565.29	S/85,627.04	S/114,915.32
EGRESO EFECTIVO						
Inversiones	S/15,637.38					
Costos de producción		S/19,248.30	S/20,208.32	S/21,341.15	S/22,677.88	S/24,255.22
Gastos de operación		S/35,256.47	S/35,256.47	S/35,256.47	S/35,256.47	S/35,256.47
Intereses		S/733.14	S/392.14			
Amortización		S/2,273.30	S/2,614.29			
Impuesto a la renta (29.5%)		S/0.00	S/1,779.21	S/4,710.46	S/8,169.34	S/12,250.82
TOTAL EGRESO	S/15,637.38	S/57,511.21	S/60,250.44	S/61,308.08	S/66,103.69	S/71,762.52
SALDO DE PERIODO	-S/10,637.38	-S/5,395.95	S/1,245.57	S/11,257.21	S/19,523.35	S/43,152.81

7.9. Evaluación Económica y Financiera

Se realiza la evaluación económica y financiera para evaluar la viabilidad del plan de negocios, para esto se calcula el Valor Actual Neto (VAN) económico y financiero, la Tasa Interna de Retorno (TIR) económico y financiero, así como el Beneficio-Costo económico y financiero.



La tasa de costo de oportunidad de capital (COK) que más nos conviene es la del Banco Financiero que es 12% con un porcentaje de riesgo. Por lo tanto, con este valor, calculamos el CK económico y financiero. (sbs,2019)

$$CK \text{ nominal económico} = \frac{\text{Aporte propio}}{\text{Inversión total}} COK + \frac{\text{Préstamo}}{\text{Inversión total}} i$$

$$CK \text{ nominal económico} = \frac{10612.38}{15612.38} 0.12 + \frac{5000}{15612.38} 0.15$$

$$CK \text{ nominal económico} = 0.13 = 13\%$$

$$CK \text{ real económico} = \frac{1 + CK \text{ nominal}}{1 + \text{tasa de inflación}} - 1$$

$$CK \text{ real económico} = \frac{1 + 0.13}{1 + 0.023} - 1$$

$$CK \text{ real económico} = 0.10 = 10\%$$

$$CK \text{ nominal financiero} = COK$$

$$CK \text{ nominal financiero} = 0.12 = 12\%$$

$$CK \text{ real financiero} = \frac{1 + COK}{1 + \text{tasa de inflación}} - 1$$

$$CK \text{ real financiero} = \frac{1 + 0.12}{1 + 0.023} - 1$$

$$CK \text{ real financiero} = 0.09 = 9\%$$



7.9.1. Valor Actual Neto (VAN) económico

El VAN se halla de la siguiente manera:

$$VAN = -I_0 + \sum \frac{F_0}{(1+r)^n}$$

$$VAN = S/25190.77$$

El valor actual neto económico es mayor a cero, por lo tanto, el plan de negocio se acepta.

7.9.2. Tasa Interna de Retorno (TIR) económico

El TIR se halla de la siguiente manera:

$$VAN = -I_0 + \sum \frac{F_0}{(1+r)^n} = 0$$

$$TIR = 44\%$$

Según el cálculo realizado podemos evidenciar que la tasa interna de retorno necesaria para igualar el valor neto actual a cero es 44%, puesto que es mayor que la tasa real aplicada el plan de negocio es viable, se acepta.

7.9.3. Relación Beneficio Costo Económico

La relación beneficio-costos se calcula de la siguiente manera:

$$\frac{B}{C} = \frac{\sum \frac{F_0}{(1+r)^n}}{I_0}$$

$$\frac{B}{C} = 2.61$$

La relación beneficio costo del plan de negocio es mayor a 1, por lo tanto, se debe aceptar.



7.9.4. Valor Actual Neto (VAN) financiero

El VAN se halla de la siguiente manera:

$$VAN = -I_0 + \sum \frac{F_0}{(1+r)^n}$$

$$VAN = S/30443.93$$

El valor actual neto financiero es mayor a cero, por lo tanto, el plan de negocio se acepta.

7.9.5. Tasa Interna de Retorno (TIR) financiero

El TIR se halla de la siguiente manera:

$$VAN = -I_0 + \sum \frac{F_0}{(1+r)^n} = 0$$

$$TIR = 48\%$$

Según el cálculo realizado podemos evidenciar que la tasa interna de retorno necesaria para igualar el valor neto actual a cero es 48%, puesto que es mayor que la tasa real aplicada el plan de negocio es viable, se acepta.

7.9.6. Relación Beneficio Costo Financiero

La relación beneficio-costos se calcula de la siguiente manera:

$$\frac{B}{C} = \frac{\sum \frac{F_0}{(1+r)^n}}{I_0}$$

$$\frac{B}{C} = 3.86$$

La relación beneficio costo del plan de negocio es mayor a 1, por lo tanto, se debe aceptar.

7.9.7. Análisis económico y financiero

Tabla 62. Análisis económico y financiero

RATIO	Económico	Financiero
VAN	25190.77	30443.93
TIR	44%	48%
B/C	2.61	3.86

Al analizar los resultados obtenidos anteriormente podemos concluir con que el VAN financiero es mayor al VAN económico, por lo tanto, es viable aceptar el plan de negocio.

El TIR financiero es mayor al económico, por este motivo, se acepta el préstamo. Así mismo, la relación beneficio costo financiera es mayor a la económica, esto indica que se acepta el préstamo.

7.9.8. Periodo de recuperación

En la tabla 63 se puede apreciar que el periodo de recuperación el presente plan de negocio es de 3 años, 1 mes y 17 días.

Tabla 63. Periodo de recuperación

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	-S/2,389.52	S/4,252.00	S/11,257.21	S/19,523.35	S/42,493.00
S/15,637.38	S/18,026.90	S/13,774.89	S/2,517.69	-S/17,005.66	

7.10. Análisis de Sensibilidad Económico

Se realiza el análisis de sensibilidad económico disminuyendo el precio de venta para evaluar hasta cuánto podría bajar para que el plan sea rentable. En la tabla 64 se detallan los resultados del análisis.

Tabla 64. Análisis de sensibilidad económico

Precio Saladitos	Precio				
	S/ 4.00	S/ 3.80	S/ 3.60	S/ 3.40	S/ 3.20
VAN e	S/25190.77	S/ 16107.36	S/ 7023.96	- S/.2059.44	- S/ 11142.85
TIR e	44%	33%	23%	13%	3%
B/C e	S/ 2.61	S/ 2.03	S/ 1.45	S/ 0.87	S/ 0.29

El precio mínimo de venta de Saladitos es de S/. 3.60 para que el plan sea rentable.

7.11. Análisis de Sensibilidad Financiero

Se realiza el análisis de sensibilidad financiero disminuyendo el precio de venta para evaluar hasta cuánto podría bajar para que el plan sea rentable como se observa en la tabla 65.

Tabla 65. Análisis de sensibilidad financiero

Precio Saladitos	Precio				
	S/ 4.00	S/ 3.80	S/ 3.60	S/ 3.40	S/ 3.20
VAN f	S/ 30443.93	S/ 20629.37	S/10814.81	S/ 1000.25	- S/ 8814.30
TIR f	48%	36%	24%	13%	3%
B/C f	S/ 3.86	S/ 2.94	S/ 2.02	S/ 1.09	S/ 0.17

El precio mínimo de venta de Saladitos es de S/. 3.40 para que el plan sea rentable.



8. Conclusiones

1. Proinka Inversiones EIRL se dedica a la producción y comercialización de tres productos que son cereales extruidos de distintos sabores, cuya fortaleza es la carencia de aditivos químicos, siendo estos productos naturales para el consumo diario. La creación de una nueva línea de producción de snacks saludables a base de fécula de papa en la empresa Proinka Inversiones EIRL en la ciudad de Cusco es factible, puesto que, existe un incremento del consumo de productos saludables a nivel nacional, regional y local, además de mercado que exige productos sin conservantes y que desean un snack salado para poder consumirlo en cualquier momento del día y que mantenga su alimentación balanceada.
2. Se calculó que la demanda potencial para el año 1 sería 651 kg y se hizo una proyección por cinco años, estos datos fueron obtenidos mediante 383 encuestas realizadas a distintas personas de los distritos de Wanchaq y Cusco. El 84% de los encuestados es consumidor de productos saludables y a un 94% les gustan los snacks saludables, además el 53% del total prefiere un snack salado. Respecto a la frecuencia de consumo un 44% del total prefiere consumirlos de 3 a 4 veces, el 35% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre S/. 3.50 a S/. 4.00 por un paquete de 50 gr. El 98% consumiría un snack a base de productos regionales.
3. Se establecieron distintas estrategias de producto, precio, promoción y plaza. El producto “Saladitos”, está hecho a base de fécula de papa, kiwicha, harina de maíz, y otros insumos de la región, se realiza una mezcla de estos y se tiene como resultado final un snack extruido salado sin aditivos químicos. El precio de venta del producto es calculado mediante las encuestas realizadas a la población, se utilizó el precio máximo del resultado obtenido que es de S/. 4.00 por 50 gr. de producto. El precio considerado justifica la calidad del producto, además de los beneficios a la salud que este aporta. Al ser un producto innovador, debido



a que no se encuentran muchos snacks salados sin preservantes químicos, el precio considerado está acorde a productos con características similares y es aceptado por el mercado. La distribución se realizará de manera directa e indirecta, mediante la compra directa en la empresa y la venta en supermercados como La Canasta y Orión, además de la venta mediante la página web. Para promocionar el producto se utilizarán las redes sociales como facebook e instagram, también se realizarán degustaciones y activaciones.

4. La planta de la empresa Proinka Inversiones EIRL está ubicada en el distrito de Wanchaq, el tamaño actual es de 140 m², una de las ventajas de la ubicación es la cercanía al mercado, la proximidad a las materias primas y que es un local propio. Así mismo, cuenta con 4 máquinas principales para la producción del snack, que son la moladora, mezcladora, extrusora y confitadora, y estas ayudan en las 11 etapas del proceso productivo. El personal de la empresa recibe la remuneración correspondiente, además de vacaciones y la empresa se encarga de pagar el seguro de salud 9% de su salario, se requerirán servicios como energía eléctrica, agua, internet y telefonía fija, así como también se tendrá un presupuesto para publicidad y marketing.
5. La empresa cuenta con 3 trabajadores que realizan distintas tareas que ayudan al cumplimiento de los objetivos trazados. Estos son el gerente general que se encarga de las tareas administrativas, contables y financieras, así como supervisar el buen funcionamiento de la empresa. El personal de ventas que gestiona las etapas del proceso de producción, y el personal que garantiza la producción de los distintos productos, en este caso “Saladitos”. Inicialmente se trabaja con 3 personas que tienen varias tareas, a futuro, cuando el producto se posicione y se perciban más ingresos se planea contratar a más personas para poder tener mayor control en la producción y comercialización de este.



6. El plan de negocios tiene una vida útil de 5 años. Se consideró la inversión inicial de S/.15637.38 que representa los gastos en los primeros tres meses, el 68% de este monto será aporte propio de la empresa y el 32% restante representa el préstamo emitido por el BBVA a una tasa efectiva anual de 15% durante 2 años. Mediante la evaluación económica y financiera se determina que el VAN económico es de S/.25190.77, el TIR económico es 44% y la relación beneficio costo económico es de 2.61. El VAN financiero es de S/.30443.93, el TIR financiero es 48% y la relación beneficio costo financiero es de 3.86. Se considera el plan de negocios viable económica y financieramente debido a que el VAN financiero es mayor al económico, al igual que el TIR y la relación beneficio costo. De igual manera, se calculó el costo de oportunidad de capital económico que es 10% y el financiero es 9%. El análisis de sensibilidad económica determinó que el precio mínimo de venta del producto es de S/. 3.60 para que el plan sea rentable. Así mismo, se calculó que el periodo de recuperación es de 3 años, 1 mes y 17 días.



9. Recomendaciones

1. Se recomienda al Gerente General de la empresa Proinka Inversiones EIRL seguir las diferentes mejoras que se observan en el presente plan de negocios para implementarlas en las otras líneas de producción para que pueda incrementar la producción y venta de estos.
2. Se recomienda al Gerente General que en un futuro ampliar el área de producción de la empresa, así como contratar a más personal para así poder abastecerse, aumentar la producción y generar mayores ingresos. Es importante que la empresa tenga en cuenta actualizaciones sobre el proceso productivo, así como el manejo y almacenamiento de los insumos adecuadamente y brinde esta información a los trabajadores para tener resultados de calidad. También realizar capacitaciones a los trabajadores en temas como el correcto uso, mantenimiento de la maquinaria y temas relacionados a salud y seguridad en el trabajo, uso de equipos de protección personal y medidas de seguridad para el uso de maquinaria.
3. Se recomienda al Gerente General y al personal de ventas establecer relaciones sólidas con los distintos supermercados en Cusco, especialmente en Cusco y Wanchaq, que son distritos más concurrido. Así como invertir en publicidad y realizar actualizaciones en las redes sociales, tenerlas activas para mantener una relación con los consumidores y ver las preferencias, sugerencias y comentarios que estos tengan, considerarlos y establecer estrategias para posicionarse en el mercado.
4. Se recomienda al Gerente General y al personal de producción de la empresa Proinka Inversiones EIRL innovar en futuras líneas de producción de snacks salados de distintos sabores, para poder tener una carta variada que ofrecer a su público consumidor.



10. Bibliografía

- Alimentossaludables. (2017). *Beneficios de la Papa*. Recuperado de <https://alimentossaludables.mercola.com/papa.html>
- Andina. (2019). *Competitividad y Productividad: Nueve prioridades para consolidar crecimiento*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-competitividad-y-productividad-nueve-prioridades-para-consolidar-crecimiento-741039.aspx>
- Andina. (2019). *Día Nacional de la Papa: ¿sabes cuántas variedades de papa nativa existen en Perú?* Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-dia-nacional-de-papa-sabes-cuantas-variedades-papa-nativa-existen-peru-753950.aspx>
- Andina. (2019). *Plantean más desarrollo tecnológico de la papa y programas para promover su consumo*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-plantean-mas-desarrollo-tecnologico-de-papa-y-programas-para-promover-su-consumo-698135.aspx>
- ASEDESTO.(s.f.) *ASEDESTO Empresarial*. Recuperado de <http://asedesto.com/Inicio.php>
- BCRP. (2019). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2020* [Pdf]. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/junio/reporte-de-inflacion-junio-2019.pdf>
- BCRP. (2019). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2020* [Pdf]. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2019.pdf>
- Chani Colque, A., y Pfuro Vetancur, W. (2015). *Producción de papas nativas y su industrialización para el mercado de snack del distrito de Cusco* [Pdf]. Cusco. Recuperado de <http://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/UNSAAC/110/253t20150018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiner, E. (s.f.). *Investigación descriptiva mediante encuestas* [Pdf]. Esther Chiner. Recuperado de <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/19380/34/Tema%208-Encuestas.pdf>



- CODISEC Wanchaq. (2019). *Comité distrital de seguridad ciudadana Wanchaq 2019* [Ebook]. Recuperado de https://drive.google.com/file/d/1A_2pFNaGeVs_lar33YXmQQCDfyia4uw0/view
- Comercio. (2019). *Aprueban lineamientos para promover alimentación saludable en colegios del país*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/aprueban-lineamientos-promover-alimentacion-saludable-colegios-pais-noticia-612918-noticia/>
- Comercio. (2015). *Necesitamos más variedades de semillas de granos andinos*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/tecnologia/ciencias/necesitamos-variedades-semillas-granos-andinos-361623-noticia/>
- Constituyetuempresa. (s.f.). *Tipos de empresa*. Recuperado de <https://www.constituyetuempresa.com/formas-empresariales.html>
- Constituyetuempresa. (s.f.). *Constituye tu empresa ahora*. Recuperado de <https://www.constituyetuempresa.com/constituye-tu-empresa.html>
- COSITEC Wanchaq (2019). *Plan Local de Seguridad Ciudadana 2019*. [Pdf] Recuperado de https://drive.google.com/file/d/1A_2pFNaGeVs_lar33YXmQQCDfyia4uw0/view
- D'Alessio I., F. (2004). *Administración y dirección de la producción* (2nd ed.). Recuperado de <https://es.slideshare.net/AliJoseEstradaRojas/administracion-y-direccion-de-la-produccion-fernando-d-alessio>.
- D'Alessio, I., F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Naucalpán de Juárez, México: Pearson Educación de México S.A.
- DIGESA. (2003). *Norma sanitaria que establece los criterios microbiológicos de calidad sanitaria e inocuidad para los alimentos y bebidas de consumo humano* [Pdf]. México: Pearson Educación de México S.A. Recuperado de http://www.digesa.minsa.gob.pe/norma_consulta/Proy_RM615-2003.pdf
- DIGESA. (2005). *Proyecto "Norma sanitaria sobre el procedimiento para la aplicación del sistema HACCP en la fabricación de alimentos y bebidas"* [Pdf]. Recuperado de http://www.digesa.minsa.gob.pe/norma_consulta/proy_haccp.htm
- DIGESA. (2010). *Dirección de Higiene Alimentaria y Zoonosis*. Recuperado de <http://www.digesa.minsa.gob.pe/DHAZ/DHAZ.asp>



- El día. (2018). *Beneficios y propiedades del maíz para la salud*. Recuperado de <https://eldia.com.do/beneficios-y-propiedades-del-maiz-para-la-salud/>
- ElPeruano. (2019). *Decreto Legislativo que modifica la Ley N° 28976, Ley Marco de Licencia de Funcionamiento-DECRETO LEGISLATIVO-N° 1271*. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-modifica-la-ley-n-28976-ley-marco-decreto-legislativo-n-1271-1465277-3/>
- ElPeruano. (2019). *Ley Marco sobre Cambio Climático-LEY-N° 30754*. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-marco-sobre-cambio-climatico-ley-n-30754-1638161-1/>
- ElPeruano. (2011) *Ley de Seguridad y Salud en el trabajo* [Pdf]. Recuperado de <http://www.29783.com.pe/LEY%2029783%20PDF/Legislaci%C3%B3n%20Per%C3%BA/Ley%2029783%20de%20Seguridad%20y%20Salud%20en%20el%20Trabajo.Pdf>
- Fernández, J. (2019). *CEO de Siemens Perú: Retos del 2019 son inestabilidad política, corrupción y debilidad jurídica*. Recuperado de <https://www.energiminas.com/ceo-de-siemens-peru-retos-del-2019-son-inestabilidad-politica-corrupcion-y-debilidad-juridica/>
- FMCG & RETAIL (2016). *El 49% de los peruanos sigue dietas bajas en grasa, ubicándose en el segundo lugar de Latinoamérica*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2016/El-49-por-ciento-de-los-peruanos-sigue-dietas-bajas-en-grasa.html>
- Fred, D. (2014). *Tipos de estrategias*. Recuperado de <http://uatlanticogestionestrategica.blogspot.com/2014/11/tipos-de-estrategias.html>
- Gestión. (2018). *Consumo per cápita de alimentos ultraprocesados supera los 52 kilos en Perú*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-consumo-per-capita-alimentos-ultraprocesados-supera-52-kilos-nndc-246100-noticia/>
- Gestión (2019). *FMI rebaja la proyección de crecimiento del Perú un 2.6% para este año*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/economia-peruana-pbi-de-peru-fmi-rebaja-proyeccion-de-crecimiento-de-peru-a-26-para-este-ano-noticia/>



- Indecopi. (s.f.). *Aprende a registrar tu marca*. Recuperado de https://www.indecopi.gob.pe/documents/2879220/2881490/GUIA_REGISTRA_MARCA
- Indecopi. (2019). *Decisión 486 Régimen Común sobre Propiedad Industrial [Pdf]*. Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20791/200042/decis486comcomand.pdf/fa25f2d-20f2-4105-8409-9e24ed4ad2c8>
- Indecopi. (s.f.). *Formatos y Solicitudes*. Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/en/web/signos-distintivos/formatos-y-solicitudes>
- Indecopi. (s.f.). *Registro de Marca y otros Signos - Indecopi*. Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/en/web/signos-distintivos/registro-de-marca-y-otros-signos>
- Indecopi. (s.f.). *Tasas - Indecopi*. Recuperado de <https://indecopi.gob.pe/web/signos-distintivos/tasas>
- Indecopi. (2019). *Texto Único de Procedimientos Administrativos – INDECOPI*. Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/3789710/DSD.8.+Registro+de+Marca+s+de+Productos%2C+Servicios%2C+Colectivas+y.pdf/a8092cf3-15da-8b04-479c-153d29124cc3>
- INEI. (2009). *Consumo de Alimentos, Bebidas*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/cap01.pdf.
- INEI. (2019). *Estimaciones y Proyecciones de Población por Departamento, Sexo y Grupos Quinquenales de Edad 1995-2025 [Pdf]*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0846/libro.pdf>
- Kantarworldpanel. (2019). *Hogares peruanos se orientan hacia consumo saludable - Peru - Kantar Worldpanel*. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Hogares-peruanos-se-orientan-hacia-consumo-saludable>



- La República. (2017). *Conoce las cifras de la Investigación y el Desarrollo en el Perú*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/877517-conoce-las-cifras-de-la-investigacion-y-el-desarrollo-en-el-peru/>
- La República. (2018). *Conoce las tendencias que activarán el consumo en el 2019*. Recuperado de <https://larepublica.pe/marketing/1362912-conoce-tendencias-activaran-consumo-2019>
- La República. (2018). *Datum presenta estudio sobre “vida saludable”*. Recuperado de <https://larepublica.pe/marketing/1200803-datum-presenta-estudio-sobre-vida-saludable>
- Machuca Flores, M., y Meyhuay Soto, F. (2017). *Evaluación nutricional de galletas dulces con sustitución parcial por harina de arroz (Oryza sativa) y harina de lenteja (Lens culinaris)* [Pdf]. Recuperado de <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/4775/Machuca%20Flores%20-%20Meyhuay%20Soto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Más educación. (2017). *4 tecnologías que pueden ayudar potenciar el desarrollo de alimentos*. Recuperado de <https://maseducacion.aptitus.com/noticias/tecnologia/4-tecnologias-que-pueden-ayudar-potenciar-el-desarrollo-de-alimentos/>
- Maya SL. (2018). *¿Qué es la harina de maíz? Propiedades y valor nutricional* Recuperado de <https://www.mayasl.com/harina-de-maiz-valor-nutricional-y-propiedades/>.
- MINAGRI. (2019). *Consumo de granos andinos llega a 2.3 kilogramos per cápita anual*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minagri/noticias/45213-consumo-de-granos-andinos-llega-a-2-3-kilogramos-per-capita-anual>
- MINAM. (2016). *Ventajas y Oportunidades*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/cambio-climatico-peru/ventajas-y-oportunidades/>
- Ministerio de Producción. (s.f.). *Ficha de Solicitud de Constitución de Empresas/ Modificación de estatutos* [Pdf]. Perú. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/documentos/mype-industria/cde/ficha-de-solicitud-constitucion-de-empresas.pdf>



- MINSA. (2003). *Norma sanitaria que establece los criterios microbiológicos de calidad sanitaria e inocuidad para los alimentos y bebidas de consumo humano*. Recuperado de http://www.digesa.minsa.gob.pe/norma_consulta/Proy_RM615-2003.pdf
- MINSA. (2019). *Población Perú 2019 Dpto. Prov. Dist.* Recuperado de <ftp://ftp.minsa.gob.pe/oei/Poblacion/Poblacion%20Proyectada%20INEI%202019/Poblacion%20Estima%20INEI%202019/Poblacion%20Peru%202019%20Dpto%20Prov%20Dist.xlsx>
- MINSA. (2005). *Proyecto “norma sanitaria sobre el procedimiento para la aplicación del sistema haccp en la fabricación de alimentos y bebidas”*. Recuperado de http://www.digesa.minsa.gob.pe/norma_consulta/proy_haccp.htm
- Molina, Y. (2018). *Kantar Worldpanel: productos ‘saludables’ cautivan a los hogares peruanos*. Recuperado de <https://agenciaorbita.org/kantar-worldpanel-productos-saludables-cautivan-a-los-hogares-peruanos/>
- Morris, E. (2017). *El Perú encaminado hacia el salto tecnológico*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/tecnologias-de-informacion/2017/08/el-peru-encaminado-hacia-el-salto-tecnologico/>
- Municipalidad Provincial Del Cusco. (2016). *Requisitos para solicitar licencia de funcionamiento* [Pdf]. Recuperado de <https://www.cusco.gob.pe/wp-content/uploads/2016/09/requisitos-para-solicitar-licencia-de-funcionamiento.pdf>
- Perú Ecológico (2009) *Kiwicha: El pequeño gigante para la alimentación humana*. Recuperado de http://www.peruecologico.com.pe/flo_kiwichaamaranthuscaudatus_1.htm
- Peru.info.(s.f.). *Kiwicha : Propiedades y beneficios de la kiwicha peruana*. Recuperado de <https://peru.info/es-pe/superfoods/detalle/super-kiwicha>
- Perú21. (2019). *BCRP baja proyección del PBI de 2019 un 2.7%*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/bcrp-baja-proyeccion-del-pbi-de-2019-a-27-noticia/>
- Plaza vea. (s.f.). *Snacks y piqueos*. Recuperado de <https://www.plazavea.com.pe/>
- Porter, M. (1900). *Ventaja competitiva*. Distrito Federal: Grupo Editorial Patria.



- Productos tahuantinsuyo. (s.f.). *Productos Tahuantinsuyo - granolas-harinas-piqueos*. Recuperado de <http://productostahuantinsuyo.com/>
- ProInka Inversiones. (2018). Recuperado de <http://www.proinkacusco.com/>
- Quintana Flores, J. (s.f.). *Experiencia en la implementación del proyecto piloto “aprovechamiento de la papa de calidad tercera de las comunidades campesinas de la provincia de Andahuaylas para la producción de almidón”*
- Reynaga, J., Montalvo, Y., Loaiza, S., Chuco, P., y Delgado, L. (2015). *Wanchaq Plan Urbano Distrital 2016-2021 [Ebook]*. Cusco: Municipalidad de Wanchaq. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/Human/Calderon_F_M/CAP%C3%84DTULO4.pdf
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración* (10ª ed) Recuperado de <http://www.ru.edu.uy/wp-content/uploads/2018/05/Administraci%C3%B3n-Robbins.pdf>.
- SANIPES. (2019). *ALIMENTOS ENVASADOS. Etiquetado* [Pdf] (7ma ed.). Recuperado de http://www.sanipes.gob.pe/documentos/5_NTP209.038-2009AlimentosEnvasados-Etiquetado.pdf
- sbs. (2019). *Tasa de interés promedio del sistema bancario*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>
- scielo. (2016) *Propiedades funcionales de almidón de papa (Solanum tuberosum) y su modificación química por acetilación* [Pdf]. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/agro/v7nspe/a09v7nspe.pdf>
- Scott. (2018). *Crecimiento sostenido del consumo de papa en el Perú*. Recuperado de <https://www.centrumthink.pucp.edu.pe/crecimiento-sostenido-del-consumo-de-papa-en-el-peru>
- Seda cusco (2018). *Estructura Tarifaria de los Servicios - EPS SEDACUSCO SA* Recuperado de <https://www.sedacusco.com/estructura-tarifaria-de-los-servicios/>



- Soto Izarra, R. y Yantas Huaynate, P. (2012). *Evaluación de la calidad del almidón obtenido de tres variedades de papa (Solanum tuberosum) cultivadas en la provincia de jauja* [Pdf]. Recuperado de <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/1965/Soto%20Izarra%20-%20Yantas%20Huaynate.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- SUNARP (2018). *Constituye tu empresa en seis pasos*. Recuperado de <https://www.sunarp.gob.pe/PRENSA/inicio/post/2018/08/03/constituye-tu-empresa-en-seis-pasos>
- SUNARP (s.f.). *Empresas y entidades*. Recuperado de <https://www.sunarp.gob.pe/seccion/servicios/empresas.html>
- SUNARP (s.f.). *Formatos y Formularios*. Recuperado de <https://www.sunarp.gob.pe/qsec-nxformato-b6.asp>
- SUNARP. (s.f.). *Solicitud de reserva de nombre de persona jurídica [Pdf]*. Recuperado de <https://www.sunarp.gob.pe/formularios2/Formato%20Solicitud%20Reserva%20Nombre%20Persona%20Juridica.pdf>
- SUNARP (s.f.) *Solicitud de inscripción*. Recuperado de <https://enlinea.sunarp.gob.pe/sunarpweb/pages/acceso/frmReservaNombre.faces>
- Sunat. (s.f.). *Comprobantes de pago a emitir*. Recuperado de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-a-la-renta-empresas/regimen-especial-del-impuesto-a-la-renta-empresas/7030-06-comprobantes-de-pago-a-emitir>
- Sunat. (s.f.). *Concepto, Tasa y Operaciones Gravadas - IGV*. Recuperado de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-general-a-las-ventas-y-selectivo-al-consumo/impuesto-general-a-las-ventas-igv-empresas>
- Sunat. (2019). *Régimen General*. Recuperado de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-a-la-renta-empresas/regimen-general-del-impuesto-a-la-renta-empresas>
- Sunat. (s.f.). *Representantes legales, directores, miembros del consejo directivo y personas vinculadas [Pdf]. PERÚ*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/formularios/ruc/f-2054.pdf>



Sunat. (2017). *Si tengo trabajadores ¿Qué obligaciones y beneficios laborales existen?*.

Recuperado de <http://emprender.sunat.gob.pe/si-tengo-trabajadores-que-obligaciones-y-beneficios-laborales-existen>

Sunat. (s.f.). *Solicitud de inscripción al ruc o comunicación de afectación de tributos [Pdf]*.

PERÚ. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/formularios/ruc/f-2119.pdf>

Tester, F.R., Karkais J., y Qui, X., (2004). *Starch-composition, fine structure and architecture, Journal Cereal Science*, 39:151-165

Weinberger, K. (2009). Plan de negocios: herramienta para evaluar la viabilidad de un

negocio. Recuperado de http://www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/LIBRO_PLAN_DE_NEGOCIOS.pdf.

11. Apéndices

Apéndice 1. Variedades de papa y su porcentaje de materia seca y rendimiento productivo

Nº	Variedades	Rendimiento productivo por T/Ha	Porcentaje de materia seca
1	Sale puka verunthus	6.2	22.8%
2	Alqa kussi	7.3	25.9%
3	Puka inkalo	2.6	20.2%
4	Yana qachun waqachi	5.8	19.6%
5	Yana puma maki	6.1	22.0%
6	Puka rumphu tarma	7.4	18.6%
7	Puka pitiqiña	3.8	25.8%
8	Puka rumphu phoccaya	3.5	25.4%
9	Yana imilla	6.4	24.1%
10	Alqa imilla	6.4	24.1%
11	Yuraq moro cheqchephuro	7.3	24.2%
12	Q'eqorani	4.9	26.8%
13	Puka rumphu sale	6.8	19.9%
14	Q'era tomas lomo	5.6	30.70%
15	Yuraq unchuna	8.7	21.40%
16	Puka asta q'ewillo	5.5	23.1%
17	Moro ch'aska mallku	7.7	25.3%
18	Yuraq churuspe	7	22.6%
19	Yuraq alqa phoccaya	1.7	22.1%
20	Yuraq lomo puka ñawiyoc	5.8	22.6%
21	Puka kanthus lomo	7.8	24.1%
22	Puka q'achum waccachi	9.1	22.2%
23	Rumphus q'owe sullu	14.3	22.8%
24	Puka moro lomo	5.3	24.8%
25	Moraro kuchillo phaki	4.3	21.3%
26	Puka churuspe	6.4	28.5%
27	Cheque moro ch'equephuro	7.5	22.3%
28	Puka t'iri	2.9	24.1%
29	Puka unchuna	4.3	23.9%
30	Ph'aco ccompis	8.5	21.4%
31	Yuarq rumphu waltha	7.6	20.8%
32	Moraro alqa k'ussi	10.1	24.9%
33	Yuraq phoccaya	5.7	25.2%
34	Alqa churuspe	4.8	28.5%
35	Moro wacoto	6.1	23.9%
36	Yana churuspe	3.9	28.1%
37	Moro p'itiquiña	8.1	23.2%
38	Yuraq q'ewillo	8.1	22.9%
39	Yana verunthus	8.1	24.0%
40	Yuraq wacoto	10.4	19.6%



41	Puka espinjos	8.8	24.3%
42	Puka llutuca	7.6	19.7%
43	Yana anel	7.8	21.4%
44	Yuraq orcco mallku	4.7	22.1%
45	Yuraq ch'aska mallku	6.9	24.5%
46	Yuraq kuchama	5.6	28.5%
47	Yuraq poiwan	14.7	24.5%
48	Puka viruntus	10.4	22.7%
49	Yuraq bole	15.8	21.9%
50	Yuraq sole	7.9	22.7%
51	Sale wacoto	2.4	24.5%
52	Moraro k'ussi	4.9	20.0%
53	Wathaccachu	7.9	24.1%
54	Llama rurum	7.6	20.6%
55	K'auchi k'usi	13.5	18.8%
56	Q'ello runthus	3.6	26.1%
57	Yana rumpus k'ussi	10.6	20.3%
58	Sale llama rurum	9.3	21.2%
59	Sale lluthuca	12	20.9%
60	Q'ello waccoto	9.1	19.6%
61	Yuraq orcco k'ussi	8.8	24.0%
62	Moraro ch'ipillo	9.7	27.2%
63	Puka moro chaq'aquillo	22.2	30.6%
64	Yana bole	14.6	22.9%
65	Yana phoccaya	2.8	18.8%
66	Yana washk'a phoccaya	10.5	21.6%
67	Yana kuchillo ph'aki	19.6	21.3%
68	Michi rinri	12	28.6%
69	Moraro michi rinri	10.9	29.7%
70	Añas uman	11.2	21.5%
71	Puka bole	13.3	20.6%
72	Puka washka phoccaya	10.2	26.3%
73	Cheque moro ch'eqquephuro	8.1	24.6%
74	Puka phakoña	13	20.7%
75	Puka ama q'aya	16.7	26.0%
76	Yuraq fiawiyog orcco mallku	5.3	21.8%
77	Azul ch'aska mallku	8.7	24.9%
78	Rumpu ch'eqchephuro	5.8	27.3%
79	Yana ch'eqchephuro	3.8	15.5%
80	Yana washka veruntus	9.8	29.8%
81	Yuraq rumpu k'ussi	10.1	24.3%
82	Yana ch'apiña	8.7	25.4%
83	Washka sullu	6.2	24.9%
84	Oq'e rumpis verunthus	8.4	24.6%

Fuente: (Chani Colque y Pfuro Vetancur, 2015)



Apéndice 2. Matriz De Consistencia

Título: “PLAN DE NEGOCIO PARA UNA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE SNACKS A BASE DE FÉCULA DE PAPA EN LA EMPRESA PROINKA INVERSIONES EIRL EN LA CIUDAD DEL CUSCO, AÑO 2019”

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES
¿Cómo elaborar un plan de negocio para una línea de producción de snacks a base fécula de papa en la empresa Proinka Inversiones EIRL en la ciudad del Cusco, año 2019?	Elaborar un plan de negocio para una línea de producción de snacks a base de fécula de papa en la empresa Proinka Inversiones EIRL en la ciudad del Cusco, año 2019	La elaboración de un plan de negocio para una línea de producción de snacks a base de fécula de papa en la empresa Proinka Inversiones EIRL incidirá en el posicionamiento de la empresa y en la salud de los habitantes de la ciudad del Cusco, año 2019.	Plan de negocio
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es el mercado potencial y el entorno para una línea de producción de snacks a base de fécula de papa en la empresa Proinka Inversiones EIRL en la ciudad del Cusco, año 2019? 2. ¿En base a qué se determina el plan de marketing para una línea de producción de snacks a base de fécula de papa en la empresa Proinka Inversiones EIRL en la ciudad del Cusco, año 2019? 3. ¿De qué manera se determina el plan de operaciones para una línea de producción de snacks a base de fécula de papa en la empresa Proinka Inversiones EIRL en la ciudad del Cusco, año 2019? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar el mercado potencial y el entorno para una línea de producción de snacks a base de fécula de papa en la empresa Proinka Inversiones EIRL en la ciudad del Cusco, año 2019. 2. Determinar el plan de marketing para una línea de producción de snacks a base de fécula de papa en la empresa Proinka Inversiones EIRL en la ciudad del Cusco, año 2019. 3. Realizar el plan de operaciones para una línea de producción de snacks a base de fécula de papa en la empresa Proinka Inversiones EIRL en la ciudad del Cusco, año 2019. 		



<p>4. ¿Cómo realizar el plan de administración para una línea de producción de snacks a base de fécula de papa en la empresa Proinka Inversiones EIRL en la ciudad del Cusco, año 2019?</p> <p>5. ¿De qué manera se determina el plan de inversiones y financiación para una línea de producción de snacks a base de fécula de papa en la empresa Proinka Inversiones EIRL en la ciudad del Cusco, año 2019?</p>	<p>4. Realizar el plan de administración para una línea de producción de snacks a base de fécula de papa en la empresa Proinka Inversiones EIRL en la ciudad del Cusco, año 2019.</p> <p>5. Determinar el plan de inversiones y financiación para una línea de producción de snacks a base de fécula de papa en la empresa Proinka Inversiones EIRL en la ciudad del Cusco, año 2019.</p>		
--	---	--	--

Elaboración propia

**Apéndice 3. Encuesta sobre snack saludable****ENCUESTA SOBRE SNACK SALUDABLE**

Estimado encuestado, la presente investigación tiene por objeto conocer la aceptación en el mercado que tendría un nuevo producto. Por favor, complete el siguiente cuestionario y responda las preguntas con la mayor precisión posible. La confidencialidad está garantizada, puesto que la encuesta es anónima.

1. DATOS GENERALES**GENERO:** M () F ()**EDAD:** _____**DISTRITO:** Wanchaq () Cusco ()**QUE RANGO DE INGRESOS TIENE:**

- 0 a 930 931 a 1500 1501 a 2500
 2501 a 4000 4001 a más Otro: _____

SU TRABAJO ES:

- Dependiente
 Independiente
 Soy estudiante

2. ALIMENTACIÓN SALUDABLE

Sabiendo que la alimentación saludable es aquella que aporta a las personas elementos indispensables para cubrir las necesidades nutricionales. Un snack saludable es aquel alimento que se consume fuera del horario de comidas principales, en cualquier lugar, beneficia a la salud, aporta nutrientes necesarios para el organismo como vitaminas, proteínas, minerales y no contiene aditivos ni conservantes químicos.

I. ¿Es usted consumidor de productos saludables?

- Si
 No (FIN DE LA ENCUESTA)

¿Por qué?

II. ¿Lleva usted o planea llevar un estilo de vida saludable?

- Si, llevo un estilo de saludable
 No, pero planeo hacerlo en un tiempo
 No lo hago

III. ¿Acostumbra usted a consumir snacks en el hogar/colegio/ universidad/ trabajo?

- Si
 No

IV. Respecto a snacks saludables:



- Los probé y me gustaron
- Los probé, pero no me gustaron
- Nunca los probé

V. ¿Qué tipo de snacks saludables consume?

- Salados
- Dulces
- Agridulce
- Picante

VI. ¿Con que frecuencia consume un snack saludable en la semana?

- Más de 5 veces
- De 3 a 4 veces
- De 1 a 2 veces

VII. ¿Dónde usted adquiere estos productos? (puede marcar más de una opción)

- Supermercados
- Tiendas
- Carretas
- Otro: _____

3. ANHELOS DE COMPRA

VIII. Al momento de comprar un snack saludable, ¿cuál de las siguientes características influye en la elección del producto?

1 es la nota más baja y 5 es la más alta

FACTORES	1	2	3	4	5
Calidad					
Precio					
Sabor					
Cantidad					
Envase /Envoltura					
Marca					
Contenido Nutritivo					
Otro:					

IX. La presentación de un snack saludable que le interesaría, pesa: (puede marcar más de una opción)

- 20 g
- 30 g
- 40 g
- 50 g
- Otro: _____



X. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un snack (paquete de 50gr)?

- De 1.50 a 1.99 soles
- De 2.00 a 2.49 soles
- De 2.50 a 2.99 soles
- De 3 a 3.49 soles
- De 3.50 a 4.00 soles
- Más de 4 soles

XI. ¿Consumiría un snack saludable a base de productos regionales como la papa, kiwicha, maíz, etc.?

- Si
- No

XII. ¿Qué atributos desearía que tenga este snack saludable?

XIII. El envase / presentación ¿Cómo desearía que fuera? (tipo de envase, material, color, figura principal, etc.)

XIV. ¿Utiliza redes sociales? ¿Cuáles? (puede marcar más de una opción)

- Twitter
- Facebook
- Instagram
- Whatsapp
- Otra: _____
- No utilizo

Gracias por su apoyo, su colaboración es sumamente importante.