



FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

ESTUDIO DE PRE FACTIBILIDAD PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y EXPORTADORA DE TARA EN
POLVO PARA LA REGIÓN DE LOMBARDÍA,
ITALIA. UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE LA
LIBERTAD

Tesis para obtener por el título profesional de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

AUTORA

Br. Espinosa Ramírez, Olinda Alexandra

ASESOR

Mg. Aldo Martín Esquivel Quiñe

Trujillo – Perú

2014

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por la Bachiller **Espinosa Ramírez, Olinda Alexandra**, denominada:

“ESTUDIO DE PRE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y EXPORTADORA DE TARA EN POLVO PARA LA REGIÓN DE LOMBARDÍA, ITALIA .UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD”

Lic. Aldo Martín Esquivel Ñique
ASESOR

Lic. María Eugenia Alfaro Sánchez
JURADO
PRESIDENTE

Eco. Henry Ventura Aguilar
JURADO

Lic. Carmen Dángelo Panizo
JURADO

DEDICATORIA

A tu paciencia y comprensión, preferiste sacrificar tu tiempo para que yo pudiera cumplir con el mío. Por tu bondad y sacrificio me inspiraste a ser mejor para tí, por contar con tu apoyo constante y amor incondicional eres un amigo y compañero inseparable, fuente de sabiduría, calma y consejo en todo momento, ahora puedo decir que esta tesis lleva mucho de tí, gracias por estar siempre a mi lado, Juan.

AGRADECIMIENTO

Con todo mi cariño y amor, un agradecimiento especial por la paciencia, apoyo, ánimo incondicional de mis amigos y por sobre todo a mi madre y padre, que me han apoyado constantemente durante todos estos años de vida, alentándome a seguir adelante haciendo cada vez más grandes mis retos.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	IV
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE CUADROS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE IMÁGENES.....	xii
ÍNDICE DE DIAGRAMAS	xiii
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
RESUMEN.....	XIV
ABSTRACT	XVI
CAPÍTULO I: GENERALIDADES.....	19
1.1. Nombre de la Empresa y Marca Distintiva	19
1.2. Concepto de Negocio	19
1.3. Sector – Industria:.....	20
1.4. Justificación:	20
1.5. Posibles Barreras de Entrada y Salida:.....	21
1.5.1. Barreras de Entrada	21
1.5.2. Barreras de Salida.....	22
1.6. Objetivos del Estudio:	22
1.7. Horizonte de Evaluación:	23
1.8. Cronología del Proyecto:	23
1.9. Ejecutores:.....	23
CAPÍTULO II: ESTUDIO DE MERCADO	25
2.1. Análisis del Entorno:	25
2.1.1. Macro Entorno:	25
2.2. Investigación de Mercado:	41
2.2.1. Metodología Utilizada:	41

2.2.2.	Fuentes de Información:	41
2.2.3.	Definición y Caracterización del Cliente / Consumidor:	42
2.2.4.	Segmentación:.....	42
2.2.5.	Análisis de la Demanda:	44
2.2.6.	Análisis de la Oferta:.....	48
2.2.7.	Deducción del Mercado:	54
2.3.	Análisis de Comercialización:	56
2.3.1.	Marketing Mix usado por la Competencia:	56
2.3.2.	Análisis del Mercado Proveedor:	57
2.3.3.	Canales y Medios:	60
CAPÍTULO III: ESTUDIO TÉCNICO		64
3.1.	Especificaciones Técnicas del Producto:	64
3.2.	Ingeniería Básica.....	65
3.2.1.	Descripción de los Procesos:.....	65
3.2.2.	Producción y Capacidad:.....	70
3.2.3.	Descripción de Tecnologías:.....	76
3.3.	Centro de Operaciones:.....	83
3.3.1.	Macro y Micro-Localización:	83
3.3.2.	Descripción de Terrenos, Inmuebles e Instalaciones Fijas:.....	86
3.3.3.	Diseño de Edificaciones e Instalaciones:	87
CAPÍTULO IV: ESTUDIO LEGAL		93
4.1.	Constitución de la Sociedad.....	93
4.1.1.	Forma Societaria e Implicancias	93
4.1.2.	Proceso de Constitución	94
4.1.3.	Costos de Constitución	96
4.2.	Tasas y Servicios Regulados.....	96
4.2.1.	Licencias, anuncios publicitarios y similares	96
4.2.2.	Regulación Sectorial.....	97
4.2.3.	Costos y tasas por servicios regulados.....	97
4.3.	Demás Aspectos Legales	98
4.3.1.	Aspectos Laborales	98

4.3.2.	Aspectos Tributarios	99
4.3.3.	Registro de Marca	100
4.3.4.	Regulación Sanitaria y Ambiental	101
4.3.5.	Regulación sobre Salud y Seguridad Ocupacional	101
4.3.6.	Base Legal de Exportaciones y/o Importaciones	102
4.3.7.	Costos de los Demás Aspectos Legales.....	106
CAPÍTULO V: ESTUDIO ORGANIZACIONAL		108
5.1.	Planeamiento Estratégico:	108
5.1.1.	Misión:	108
5.1.2.	Visión:.....	108
5.1.3.	Objetivos Estratégicos:	108
5.1.4.	Análisis FODA:	109
5.1.5.	Matriz EFE y EFI:.....	113
5.1.6.	Análisis de la Competitividad del Proyecto:.....	115
5.1.7.	Estrategias de Entrada y Crecimiento.....	119
5.1.8.	Estructura Organizacional.....	120
5.2.	Plan de Mercadotecnia:	122
5.2.1.	Plan de Crecimiento Comercial.....	122
5.2.2.	Mercado Meta.....	122
5.2.3.	Cualidad Intrínseca:.....	122
5.2.4.	Costo para el Cliente:	123
5.2.5.	Conveniencia.....	123
5.2.6.	Comunicación.....	124
5.2.7.	Posicionamiento	126
5.2.8.	Presupuesto de Marketing	127
5.3.	Equipo de Trabajo	129
5.3.1.	Descripción de Puestos:	129
5.3.2.	Manual de Operaciones y Funciones:.....	130
5.3.3.	Proceso de Reclutamiento y Selección:.....	134
5.3.4.	Plan de Desarrollo del Personal y Monitoreo:	135
5.3.5.	Política y Fijación de Remuneraciones	137
CAPÍTULO VI: ESTUDIO DE COSTOS		140

6.1.	Inversiones:	140
6.1.1.	Inversiones en Activo Fijo:	140
6.1.2.	Inversiones en Activo Intangible:	141
6.1.3.	Inversión en Capital de Trabajo:	141
6.2.	Costos y Gastos Proyectados:.....	142
6.2.1.	Materia Prima Directa:	142
6.2.2.	Mano de Obra Directa / Indirecta:	144
6.2.3.	Costos y Gastos Indirectos de Fabricación:	146
6.2.4.	Gastos de Administración:	146
6.2.5.	Gastos de Ventas:	147
6.2.6.	Otros Gastos – Pre Operativos:	148
6.2.7.	Depreciación del Activo Fijo:.....	148
6.2.8.	Amortización de Intangibles:	151
6.3.	Financiamiento:	151
6.3.1.	Estructura de Capital	151
6.3.2.	Alternativas de Financiamiento Externo:.....	152
6.3.3.	Evaluación y Selección de Fuentes de Financiamiento:.....	152
6.3.4.	Amortización de Deuda:.....	153
6.4.	Ingresos Proyectados:	154
6.4.1.	Ingresos por Ventas:.....	154
6.4.2.	Recuperación del Capital de Trabajo:.....	156
6.4.3.	Valor de Desecho Neto:.....	156
CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN ECONÓMICA.....		158
7.1.	Supuestos Generales:	158
7.2.	Flujo de Caja Proyectado:.....	159
7.2.1.	Flujo de Caja Operativo:	159
7.2.2.	Flujo de Capital:.....	160
7.2.3.	Flujo de Caja Económico:	160
7.2.4.	Flujo de Deuda:	161
7.2.5.	Flujo de Caja Financiero:	162
7.3.	Determinación de la Tasa de Descuento:	163

7.3.1.	Costo de Oportunidad de Capital:.....	164
7.3.2.	Costo Promedio Ponderado de Capital:.....	164
7.4.	Estados Proyectados.....	165
7.4.1.	Balance General:.....	165
7.4.2.	Estado de Ganancias y Pérdidas:.....	166
7.5.	Rentabilidad.....	167
7.5.1.	Indicadores de Rentabilidad:	167
7.5.2.	Punto de Equilibrio para el Horizonte del Proyecto:	168
7.5.3.	Periodo de Recuperación del Capital:.....	170
7.5.4.	Relación Beneficio – Costo:.....	170
7.6.	Análisis de Sensibilidad	171
7.6.1.	Variables de Entrada:	171
7.6.2.	Análisis Unidimensional:.....	171
7.6.3.	Análisis Multidimensional:.....	172
7.6.4.	Conclusiones del Análisis:	178
7.7.	Factores Críticos de Riesgo y Éxito:	178
7.7.1.	Descripción:.....	178
7.7.2.	Plan de Contingencias y Aseguramiento:	178
CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES.....		181
CAPÍTULO IX: RECOMENDACIONES		183
CAPÍTULO X: REFERENCIAS.....		185
CAPÍTULO XI: ANEXOS		188

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Desarrollo de Sector por Regiones en Italia (2005-2006)	21
Cuadro N° 2: Distribución de Población por Regiones – Italia – 2011	37
Cuadro N° 3: Desarrollo de Sector Empresarial por Regiones – Italia.....	42
Cuadro N° 4: Distribución de Consumidores por Tipo de Industria.....	43
Cuadro N° 5: Deducción de Grupos y Factores	44
Cuadro N° 6: Aplicación de pronóstico.....	48
Cuadro N° 7: Demanda Proyectada a 5 Años en Kg.....	48
Cuadro N° 8: Principales Empresas Exportadoras de Tara (Polvo y Vainas) – 2013	49

Cuadro N° 9: Principales Empresas Exportadoras de Tara Por Paises	52
Cuadro N° 10: Oferta Presente	52
Cuadro N° 11: Abastecimiento de Materia Prima	53
Cuadro N° 12: Oferta proyectada a 5 años	54
Cuadro N° 13: Mercado Meta	55
Cuadro N° 14: Mercado Objetivo	56
Cuadro N° 15: Lista de Proveedores Seleccionados.....	59
Cuadro N° 16: Lista de Clientes Seleccionados.	62
Cuadro N° 17: Tiempo de Ciclo	70
Cuadro N° 18: Tamaño de Proyecto en Base a Capacidad Instalada	71
Cuadro N° 19: Balance de Línea.....	72
Cuadro N° 20: Programación de Producción Semanal (Lotes de MP de 100 kg)	74
Cuadro N° 21: Tamaño y Capacidad por Producto	75
Cuadro N° 22: Ocupabilidad	76
Cuadro N° 23: Evaluación de Micro-Localización.....	85
Cuadro N° 24: Distribución Medida de Lay-Out de Planta.....	91
Cuadro N° 25: Costos de Constitución.....	96
Cuadro N° 26: Costos por Tasas y Servicios Regulables.....	98
Cuadro N° 27: Costos para Gestión de Exportación	106
Cuadro N° 28: Costos por Registro de Marca	106
Cuadro N° 29: Matriz FODA.....	112
Cuadro N° 30: Matriz EFE.....	113
Cuadro N° 31: Matriz EFI.....	114
Cuadro N° 32: Principales Exportadores de Tara - 2013.....	115
Cuadro N° 33: Evolución de Poder Negociador de Clientes.....	118
Cuadro N° 34: Precios de la materia prima	119
Cuadro N° 35: Plan de Crecimiento Comercial	122
Cuadro N° 36: Características tecnicas del polvo de tara.....	123
Cuadro N° 37: Temporalidad y Horizonte del Proyecto	127
Cuadro N° 38: Presupuesto de Marketing.....	128
Cuadro N° 39: Presupuesto de Marketing (Publicidad)	128
Cuadro N° 40: Presupuesto de Marketing (Actividades y Eventos).....	129
Cuadro N° 41: Presupuesto de Contratación de Personal.....	134

Cuadro N° 42: Presupuesto de Desempeño, Monitoreo y Certificación.....	137
Cuadro N° 43: Remuneraciones para Mano de Obra y Personal Administrativo	138
Cuadro N° 44: Inversiones en Activo Fijo.....	140
Cuadro N° 45: Inversiones en Activo Intangible	141
Cuadro N° 46: Inversión en Capital de Trabajo	142
Cuadro N° 47: Materiales Directos por Lote de 100 Kg de PT (4 sacos)	143
Cuadro N° 48: Unidades a Producir por Año.....	143
Cuadro N° 49: Presupuesto de Materiales Directos por Año.....	144
Cuadro N° 50: Mano de Obra Directa e Indirecta con Costo Unitario	145
Cuadro N° 51: Costos y Gastos Indirectos de Fabricación.....	146
Cuadro N° 52: Gastos Administrativos.....	147
Cuadro N° 53: Gastos de Ventas	148
Cuadro N° 54: Depreciación de Activo Fijo	150
Cuadro N° 55: Amortización de Intangibles.....	151
Cuadro N° 56: Estructura de Capital	152
Cuadro N° 57: Alternativas de Financiamiento Externo.....	152
Cuadro N° 58: Planes de Amortización por Capital de Trabajo, Activo Fijo y Total Proyecto	153
Cuadro N° 59 Costo Unitario de Producto Terminado.....	154
Cuadro N° 60: Estructura de Precios	155
Cuadro N° 61: Presupuesto de Ingresos.....	155
Cuadro N° 62: Recuperación del Capital de Trabajo.....	156
Cuadro N° 63: Valor de Desecho Neto.....	156
Cuadro N° 64: Supuestos	158
Cuadro N° 65: Flujo de Caja Operativo	159
Cuadro N° 66: Flujo de Capital	160
Cuadro N° 67: Flujo de Caja Económico.....	161
Cuadro N° 68: Flujo de Deuda	161
Cuadro N° 69: Flujo de Caja Financiero.....	162
Cuadro N° 70: Factores para Determinar COK	163
Cuadro N° 71: Costo de Oportunidad de Capital.....	164
Cuadro N° 72: Costo Promedio Ponderado de Capital.....	164
Cuadro N° 73: Balance General.....	166

Cuadro N° 74: Estado de Ganancias y Perdidas.....	167
Cuadro N° 75: Indicadores de Rentabilidad	167
Cuadro N° 76: Punto de Equilibrio	168
Cuadro N° 77: Periodo de Recuperación del Capital.....	170
Cuadro N° 78: Relación Beneficio – Costo.....	170
Cuadro N° 79: Caso 1 - Análisis de Sensibilidad Unidimensional.....	171
Cuadro N° 80: Caso 2 - Análisis de Sensibilidad Unidimensional.....	172
Cuadro N° 81: Caso 1 - Análisis de Sensibilidad Multidimensional	173
Cuadro N° 82: Caso 2 - Análisis de Sensibilidad Multidimensional	175
Cuadro N° 83: Caso 3 - Análisis de Sensibilidad Multidimensional	177

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Evolución del PBI – Italia	29
Gráfico N° 2: Ranking de Clima de Negocios por Componentes – Italia	30
Gráfico N° 3: Ranking de Clima de Negocios por Componentes – Perú	32
Gráfico N° 4: Zonas productoras en el Perú.....	40
Gráfico N° 5: Exportaciones peruanas de Tara en Polvo	47
Gráfico N° 6: Condiciones de acceso.....	61
Gráfico N° 7: Mapa de procesos	66
Gráfico N° 8: Presupuesto de Marketing	129
Gráfico N° 9: Punto de equilibrio	169

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen N° 1: Logo de Empresa	19
Imagen N° 2: Tara en Polvo.....	44
Imagen N° 3: Tara en Polvo Ensacada	45
Imagen N° 4: Sacos de Polvo de Tara	64
Imagen N° 5: Maquina despedradora	77
Imagen N° 6: Maquina Trilladora.....	78
Imagen N° 7: Ciclones de recuperación	79
Imagen N° 8: Molino de martillo	80

Imagen N° 9: Extractor.....	81
Imagen N° 10: Ciclon de manga	82
Imagen N° 11: Micro-Localización Propuesta.....	86
Imagen N° 12: Pagina SIGEP	125

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama N° 1: Flujograma – Proceso de Ventas.....	67
Diagrama N° 2: Flujograma – Procesamiento de Polvo de Tara	68
Diagrama N° 3: Flujograma – Proceso de Distribución	69
Diagrama N° 4: Distribución Propuesta.....	88
Diagrama N° 5: Plano Arquitectonico.....	89
Diagrama N° 6: Plano de Zonas de Seguridad.....	90
Diagrama N° 7: Organigrama.....	121

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Cronograma de Desarrollo	136
---	-----

RESUMEN

La idea de negocio consiste en procesar y comercializar tara en polvo en sacos para el mercado de la región Lombardía en Italia, principal zona de consumo de helado artesanal europea, para utilizarla como estabilizante; para esto se instalará una planta productora en La Libertad que se abastezca de materia prima de las provincias cercanas.

El polvo de tara se presentará en sacos; desarrollados a partir del acopio de vainas de tara; su secado, pasando por selección y de trilla, separación de la fibra de la semilla hasta el final en el proceso de molienda y de polvo micronizado. Se envasarán en sacos de polipropileno y se exportarán a la región de Lombardía, Italia.

El mercado meta a considerar comprende a empresas distribuidoras de insumos para abastecer a los productores de alimentos balanceados con aditivos orgánicos orientados al uso de estabilizantes: yogures y lácteos localizados en la región de Lombardía, Italia.

El posicionamiento será definido en base a los siguientes factores:

- Los beneficios específicos del producto pues es destinado a un mercado orgánico.
- Soporte en una certificación internacional que le permita ser exclusivo para exportación.

La inversión se cubrirá en un 80% con el capital aportado por 2 inversionistas; el 20% restante se cubrirá con un préstamo. Se requiere una inversión total de S/. 438,922 incluido IGV dividido según lo siguiente:

- Activo Fijo: S/. 313,294
- Activo Intangible: S/. 21,749
- Capital de Trabajo Inicial: S/. 103,879

Se considera adicionalmente la posibilidad de cubrir la inversión requerida con 5 inversionistas sin tener que recurrir a un préstamo.

Se consideran 5 años de horizonte (Ene-15 a Dic-19); suficientes para cubrir el inicio de operaciones y el crecimiento sostenido del proyecto. Se tomará un año inicial para las etapas de formulación y revisión del mercado, evaluación técnica, económica, financiera y la inversión del proyecto dejando preparada la planta.

El proyecto se considera aceptable dado sus indicadores de Rentabilidad; teniendo un VAN de S/. 704,967.00 y una TIR de 36.63 %. Considerando lo indicado, se tiene un periodo de recuperación de 4 años y 1 mes.

ABSTRACT

This business idea refers to processing and selling Tara Powder for the Lombardía region market in Italy, which is the main consumption area from natural ice creams that use it as a stabilizer. Because of this, a production plant will be installed in La Libertad that should be supplied from nearby provinces with raw material.

The Tara Powder will be sold in bags; it uses as its main raw material the Tara Pods. These are collected, dried, selected and threshed; there is a separation from the fiber with the seed and finally the milling process to get micronized powder. These are put into polypropylene bags and prepared to export to the Lombardía Region in Italy.

The target market includes the organic alimentary distributors which sell manufacturers, the stabilizers they need at the Lombardía Region in Italy.

The positioning is defined by the following factors:

- Specific benefits of the product considering that it is organic.
- The importance of international certification that it is exclusive for export.

The total investment is composed in 80% by 2 investors and in 20 % by a bank loan. This Project requires a total investment of S/. 438,922 divided as follows:

- Long term assets: S/. 313,294
- Intangible Assets: S/. 21,749
- Working Capital: S/. 103,879

It is also considered to have 5 investors without the need to get the bank loan.

We are considering 5 years as the Project timeline (Jan-15 to Dec-19) to start the operations. We will also need one year at first which is enough to cover the formulation, market revision, economic, technical, financial evaluations and the Project investment.

The Project is considered acceptable given its profitability indicators with a VAN of S/. 704,967.00 and an IRR of 36.63 %. Considering this, it has a payback period of 4 years and 1 month.

CAPITULO I GENERALIDADES

1. CAPÍTULO I: GENERALIDADES

1.1. Nombre de la Empresa y Marca Distintiva

- Nombre de la Empresa: TARA EXPORT S.A.C.
- Marca: TARA EXPORT.

Imagen N°1: Logo de Empresa



Fuente: Elaboración Propia

Esta marca refleja la potencialidad de un producto peruano preparado para el entorno internacional y los colores de la misma reflejan el entorno natural de donde proviene la tara. Así mismo, está marca cuenta con el potencial para ser utilizada por distintos derivados de la tara que podrían generarse a futuro con el crecimiento de la empresa.

1.2. Concepto de Negocio

El negocio se basa en la venta de polvo de tara como estabilizante a los mejores distribuidores de insumos para helados artesanales; teniendo con esto, la posibilidad de prepararlos de manera totalmente natural. Esta se procesará y comercializará para el mercado italiano, principal zona de preparación y consumo de helado artesanal europea siendo esto posible gracias a la naturalidad propia de nuestra materia prima y el potencial propio del país para obtener un producto de nivel internacional. La venta internacional se realizará a través de exportación FOB, dejando la mercadería en puerto para su recojo por el distribuidor.

El producto final en cuestión es un saco de tara en polvo elaborado a partir de vainas de tara; estas son secadas, pasan por un proceso de selección y de trilla, separación de la fibra de la semilla hasta el final en el proceso de molienda y de polvo micronizado. Este polvo será envasado en sacos de polipropileno de 25 kg, colocadas en pallets y puestas en puerto de Callao (FOB) para ser exportadas posteriormente a la región de Lombardía en Italia. Se considera inicialmente este mercado por ser el de mayor consumo y aceptación del producto. A largo plazo, se considera iniciar operaciones en América del Sur.

1.3. Sector – Industria:

CIIU: 2423-15 Agroindustrial – Fabricación de Polvos y Soluciones: Debido a que se desarrolla en la producción agroindustrial en base a la utilización de la tara como materia prima a procesar para convertirla en polvo.

1.4. Justificación:

La demanda europea de polvo de tara mantiene un crecimiento sostenido, teniendo al Perú, como el mayor productor de Tara a nivel mundial, según el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) produce el 80% de la producción mundial, sin embargo, esto genera que por la cantidad de materia prima que poseemos siendo esta mayor a nuestros competidores más no a una ventaja competitiva como país. Además, no cubrimos la demanda de los mercados mundiales.

Este producto satisface a las mejores empresas elaboradoras de alimentos italianas, pues tienen como premisa la naturalidad de sus productos a través del uso de estabilizantes como es el polvo de tara. Para concretar las ventas en Italia, se contactará con los principales distribuidores de insumos para heladería a través de entrevistas, avisos publicitarios en revistas especializadas y ferias. Cabe mencionar, que se tiene además la ventaja que el polvo de tara puede

sustituir a muchos estabilizantes que se utilizan mundialmente pero que son dañinos para la salud (Carragenato – observado por la OMS) y, se tiene la ventaja de los tratados de comercio en vigencia (SGP Plus) un TLC que nos libra de costos arancelarios.

Cuadro N° 1: Desarrollo de Sector por Regiones en Italia (2005-2006)

Sector	Regiones (%)
Industria alimenticia, bebidas y tabaco	Lombardía (19.3), Emilia Romagna (14.6), Piamonte (10.6), Campania (6.9), Puglia (5.0), Toscana (4.7)

Fuente: Guía de Negocios – Italia, Embajada de Rep. Argentina en Italia. Noviembre 2009

Entre las regiones de mayor comercio italiano destaca la región de Lombardía (allí se encuentra la ciudad de Milán) con una participación de más del 36% en las importaciones totales del país así que los distribuidores se mostrarán motivados por tener una mayor posibilidad de cubrir su demanda con un insumo que sea aceptado para el consumidor italiano.

1.5. Posibles Barreras de Entrada y Salida:

1.5.1. Barreras de Entrada

- Gastos de inversión: Debido a la necesidad de instalar una planta nueva, se considera los gastos de equipos nuevos como son instalación o capacitación del personal para su uso los cuales se consideran en el costo respectivo del producto. Esto se recuperará acorde al desarrollo de las operaciones de la planta y la participación creciente del producto en el mercado. Se gestionará con 2 inversionistas y el financiamiento del 20 % del capital restante.
- Regulación de mercado: Para ingresar al mercado europeo, necesariamente se tendrá que gestionar certificaciones internacionales que, si bien aseguren la calidad del producto, implicarán un costo elevado y un alto tiempo por la documentación y preparación respectiva.

Estas se encuentran planificadas desde un inicio del proyecto y su proceso de certificación debe ir acorde a la implementación de la infraestructura y capacitación para contar con las mismas al inicio de las operaciones. Se cuenta con el acceso al mercado latinoamericano de Argentina y Brasil siendo los más desarrollados en cuanto a consumo orgánico y teniendo restricciones mínimas por pertenecer a la misma zona y tener acuerdos internacionales comunes con Perú.

1.5.2. Barreras de Salida

- Establecimiento de compromisos a largo plazo con distribuidores debido a contratos globales de exportación; el producto a ser comercializado llevará al establecimiento de compromisos a fin de poder utilizarlos como ventaja competitiva ante la Banca comercial, así mismo los compromisos se traducen en contratos con los proveedores a fin de poder generar una relación de confianza con los mismos.
- Activos poco liquidables debido a su alta especialización; siendo éstos principalmente las maquinarias correspondientes a las operaciones, sin embargo se puede utilizar en la molienda de otros productos y existe un mercado agroindustrial en nuestro país que puede demandar los activos.

1.6. Objetivos del Estudio:

- **Objetivo General:**
 1. Evaluar la viabilidad, económica y financiera del proyecto.
- **Objetivos Específicos:**
 2. Establecer el mercado objetivo de una empresa nueva orientada a la producción y exportación de polvo de tara para el mercado europeo.
 3. Determinar la logística adecuada para gestionar una exportación según Incoterm FOB para el mercado europeo.

4. Determinar los factores más importantes correspondientes a los aspectos técnicos, legales, organizacionales y de costos e inversiones para garantizar el desempeño óptimo del proyecto.

1.7. Horizonte de Evaluación:

Se consideran **5** años (Ene-15 a Dic-19) para la etapa de operación y considerando un año adicional previo (2014) para cubrir a las etapas de formulación y revisión del mercado, evaluación técnica, económica, financiera y, finalmente la inversión del proyecto.

1.8. Cronología del Proyecto:

Se adjunta Diagrama de Gantt en el **ANEXO 9**.

1.9. Ejecutores:

Br. Olinda Alexandra Espinosa Ramírez – Proyectista

CAPITULO II ESTUDIO DE MERCADO

2. CAPÍTULO II: ESTUDIO DE MERCADO

2.1. Análisis del Entorno:

2.1.1. Macro Entorno:

2.1.1.1. Factores Legales:

Debido a ser un producto destinado al mercado alimenticio debe ser supervisado por DIGESA como autoridad competente nacional. Se tiene la siguiente base legal:

1. Ley General de Salud – Ley N° 26842: Confirma la necesidad de un registro sanitario y la prohibición de adulteración entre otros.: Se requiere básicamente la obtención del registro sanitario y hacer mayor control en los despachos de producto para evitar mezclas con otros productos adulterados.
2. Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas – D.S. N° 007-98-SA: Soporta a la ley anterior, garantizando el cumplimiento de los procedimientos que garanticen la sanidad de los insumos alimenticios respectivos en base a un correcto procesamiento, almacenamiento y envasado. Requieren establecer procesos y controles de inocuidad y sanidad de la producción y despacho de productos.
3. Ley General de Procedimientos Administrativos – Ley N° 27444: Corresponde a todos los procedimientos administrativos estatales necesarios para el registro y la gestión de la empresa durante todas sus etapas. Se considera su cumplimiento obligatorio para todos los trámites legales y administrativos para el registro y la puesta en marcha de la empresa.

Adicionalmente, el producto se encuentra enmarcado en la normativa europea de exportación al ser un aditivo alimenticio; esta normativa estandariza a la Unión Europea por lo cual Italia no maneja una norma única. Para esto se tiene la siguiente legislación:

1. Regulación de Aditivos Alimentarios: Reglamento (CE) N°1332/2008: Requiere que todo aditivo o enzima debe ser de origen natural, debe tener un uso específico pues no es de consumo directo para el ser humano y, deben contar con el etiquetado correspondiente. La tara en polvo producida por Tara Export, cumple con este requisito siendo procesada de manera natural en su totalidad.
2. Etiquetado de Aditivos Alimentarios: Directiva 2000/13/CE. Debe contener la información necesaria para su identificación (nombre, lote, fabricante, etc.): El producto de Tara Export contará con la codificación necesaria para cumplir con esta norma.
3. Inocuidad de proceso y productos: Reglamento 852/2004/CE: Cumplimiento de las normas generales en materia de higiene por parte de los operadores, para la producción primaria y en las etapas posteriores: Las etapas de proceso para la producción de tara en polvo cumple con la normativa internacional HACCP garantizando las características de inocuidad solicitadas.
4. Envasado: Reglamento (CE) N°1935/2004, el cual establece el marco general para los materiales y los objetos, incluidos los denominados objetos y materiales activos e inteligentes, que están en contacto o destinados a estar en contacto con productos alimenticios. Acorde a las características correspondientes, el ensacado para la tara en polvo, cumple con la normativa.

5. Regulación Fitosanitaria: Directiva 2000/29/CE, corresponde a medidas de protección fitosanitarias contra organismos nocivos para vegetales o productos vegetales que puedan ingresar a la Comunidad Europea.
6. Aplicación de Pesticidas: Reglamento (CE) N° 396/2005, corresponde a los límites máximos permisibles en la aplicación de plaguicidas en alimentos de origen vegetal.
7. Modificación del Reglamento del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo. DS N° 181-2012-EF, corresponde a la aplicación del IGV a las actividades desarrolladas por Tara Export dado que la producción y la venta se realizarán desde el Perú siendo aplicable el 18% del valor de la venta.
8. PE/CO/EU/Anexo1/es2301: Lista de aranceles de parte de las mercancías originarias de Perú: Indica que la tara se encuentra exenta de pago de aranceles para su exportación a la Unión Europea.

La empresa requiere el cumplimiento de estos parámetros lo cuales son manejables considerando que apuntará a la obtención de una certificación internacional y a la presencia de profesionales con experiencia en la industria. La regulación legal puede ser cumplida a cabalidad logrando inclusive, incrementar nuestra competitividad a largo plazo para poder ingresar a nuevos mercados a futuro.

2.1.1.2. Factores Económicos:

A la fecha la economía italiana se encuentra en una situación complicada pues ha entrado en recesión.

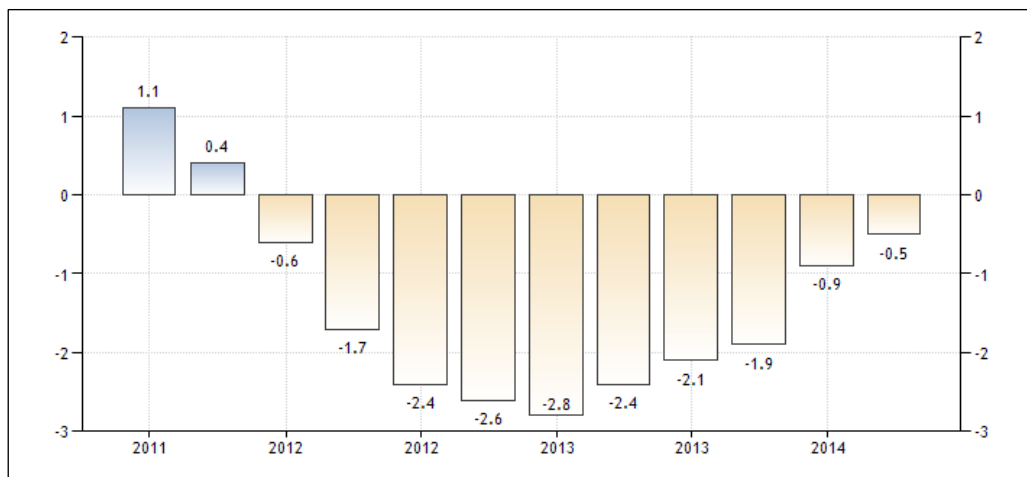
Indicadores de la Economía Italiana en el año 2013¹:

- El producto interior bruto de Italia en 2013 ha caído un 1,9% respecto al año anterior. Esta tasa es 5 décimas superior a la publicada en 2012, que fue del -2,4%.
- Tasa de desempleo, la tasa de desempleo en Italia llegó en el primer trimestre del 2014 al 13.6% de la población económicamente activa, lo que significó un alza de 0.8% respecto al mismo periodo de 2013, según el Instituto de Estadísticas (ISTAT) de Italia, ese nivel representó un máximo histórico desde que en 1977 se comenzaron a publicar los datos trimestrales. Asimismo, el ISTAT indicó que en los primeros tres meses de 2014 la tasa de desempleo de los jóvenes de entre 15 y 24 años de edad alcanzó el 46%, lo que también constituyó un nuevo máximo histórico.
- Inflación, La inflación en Italia se posicionó en el 0,5 % a mayo del 2014, por debajo del 0,6 % del mes anterior, según los datos provisionales ofrecidos hoy por el Instituto de Estadística Italiano (Istat). Según estas estimaciones preliminares, el llamado Índice Armonizado de Precios de Consumo (IAPC) se redujo un 0,1 % sobre su base mensual y creció un 0,4 % en la anual.
- El consumo doméstico registró en cambio un inesperado avance en enero y febrero, pese a un índice de desempleo récord, de 9,8% en marzo.

¹ Consultado en: <http://es.tradingeconomics.com/italy/report> el 20/03/14.

- Al 2014, se encuentra en el puesto 65 a nivel mundial en el ranking para hacer negocios, ha mejorado 2 puestos ya que en el ranking 2013 figuraba en el puesto 67. (Doing Business)².
- 22, 363,000 personas se encontraban empleados en Abril del 2014; solo hubo 0.1 % de crecimiento respecto al año pasado³.

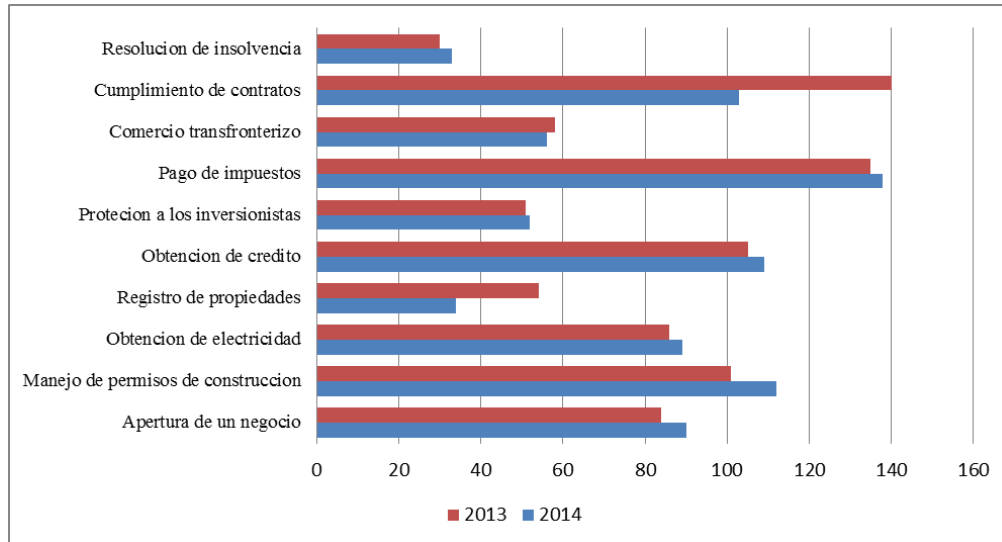
Gráfico N° 01 Evolución del PBI de ITALIA



Fuente: <http://es.tradingeconomics.com/italy/report>

En el gráfico 01 se puede apreciar que el PBI de Italia ha tenido una caída en el periodo 2012 a la actualidad, sin embargo tiene un crecimiento y se proyecta para el 2014 un crecimiento de -0.5%.

Gráfico N°2: Ranking de Clima de Negocios por Componentes – Italia



Fuente: doingbusiness.org

Indicadores de la Economía Peruana en el año 2014⁴:

- Tasa de Inflación más baja de la región: La inflación acumulada fue de 2.90 %.
- Crecimiento del PBI proyectado al 2014: 5.5 %
- Reservas Internacionales: 57,261 millones de dólares.
- Crecimiento de economía de 6.2% en el primer trimestre.

Fuente: BCRP – Síntesis Reporte de inflación – Abril 2014

Bajo lo indicado, la situación económica se perfila como estable, teniendo una buena tasa de inflación y un

⁴ CFR: Síntesis de Reporte de Inflación – Abril 2014 Banco Central de Reserva del Perú.

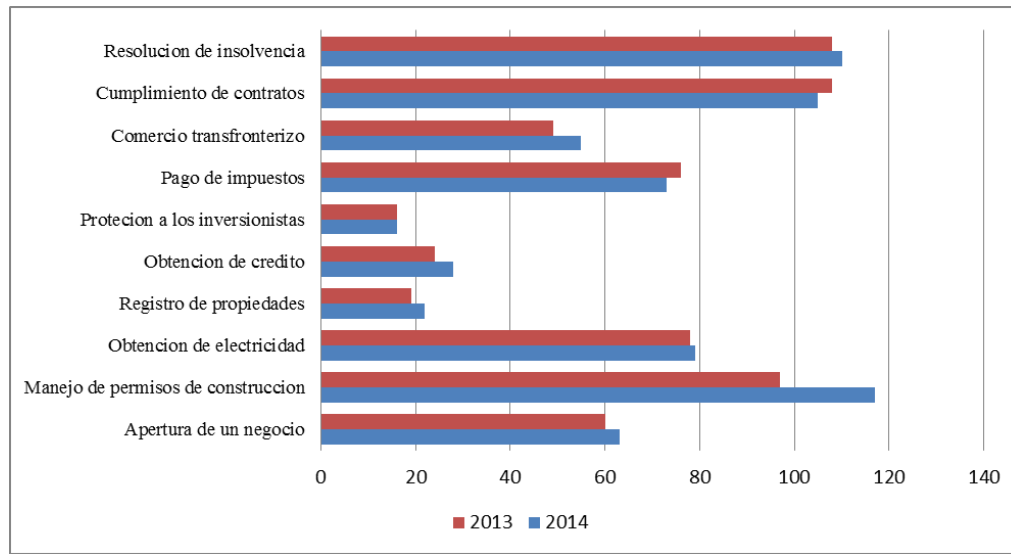
crecimiento sostenido a largo plazo siendo este competitivo en nuestra región.

Perú ocupa el puesto 43 en el ranking “Doing Business” de 2013 elaborado por el Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional, que evalúa el clima general para hacer negocios en 185 países.

El informe de este año muestra que el Perú ha hecho avances importantes en los procesos para iniciar un negocio más fácil, especialmente para las micro y pequeñas empresas, al eliminar el requisito de depositar el capital inicial en un banco antes del registro.

Si bien los indicadores actuales no son favorables para el mercado italiano, este se encuentra en recuperación en base a su contexto global y el consumo doméstico sigue en crecimiento constante; siendo Perú un posible beneficiario sobretodo, mediante la impulsión de la pequeña empresa. Por tanto, Tara Export tiene una excelente oportunidad de ingresar y crecer sostenidamente en este mercado.

Gráfico N°3: Ranking de Clima de Negocios por Componentes – Perú



Fuente: doingbusiness.org

2.1.1.3. Factores Políticos:

Italia es una República con un parlamento bicameral regida por la Constitución promulgada el 27 de diciembre de 1947 dirigida por el Presidente de la República el cual es elegido por el Parlamento en sesión conjunta de ambas Cámaras,

El control de la constitucionalidad de las leyes es ejercido por el Tribunal Constitucional. La independencia del poder judicial es garantizada por el Consejo Superior de la Magistratura, presidido por el Presidente de la República.

Respecto a la moneda, el Euro sigue como una duda vigente en toda Europa pues es posible que su eliminación permita la devaluación de todas las monedas, un recorte en el nivel de vida pero a largo plazo, recuperar la estabilidad de cada país; en este caso de Italia. A la fecha, no solo la moneda sino la situación económica se ve mermada dado las bajas calificaciones que tiene como sujeto de préstamo a nivel internacional.

Respecto a los tratados comerciales, el 26 de junio del 2012, se firmó el Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea bajo la conformidad del Parlamento Europeo teniendo a la tara bajo la categoría de insumo originario por lo cual está exenta de pago de aranceles.

Este tratado permitirá el ingreso de todos los productos industriales y alimentarios al mercado europeo con exoneración total de aranceles, reducción de obstáculos técnicos y establecimientos de disciplinas comunes en materias legales. En conclusión, TARA EXPORT encuentra favorable el entorno político para ingresar al mercado italiano sin verse afectada por los gastos de exportación correspondientes a impuestos.

Las negociaciones para un Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea culminaron el 28 de febrero de 2010 en la ciudad de Bruselas, luego de Nueve Rondas de Negociación. El 18 de mayo de 2010, durante la VI Cumbre Unión Europea, América Latina y el Caribe (ALC-UE) celebrada en Madrid se anunció formalmente la conclusión de esta negociación. Asimismo, el 23 de marzo de 2011, luego de concluido el proceso de revisión legal del Acuerdo, este fue rubricado con el objeto de iniciar el proceso interno en cada una de las Partes para la aprobación y entrada en vigencia del Acuerdo, El Acuerdo Comercial entre la Unión Europea y Perú y Colombia se suscribió el 26 de junio de 2012 en Bruselas, Bélgica. El Acuerdo Comercial Perú-Unión Europea entró en vigencia el 1° de marzo de 2013.

El origen de las negociaciones de este Acuerdo se enmarca en la relación política y comercial de la Comunidad Andina (CAN) y la Unión Europea (UE) de más de tres décadas de desarrollo, profundización y consolidación del proceso de integración de ambos bloques regionales. Así, la voluntad de acercamiento dio lugar al inicio de las negociaciones para la suscripción de un

Acuerdo de Asociación bloque a bloque CAN-UE, el cual sería integral y comprehensivo, incluyendo tres pilares de negociación: Diálogo Político, Cooperación y Comercio. Sin embargo, dicha negociación fue suspendida en junio de 2008 debido a las diferentes visiones y enfoques de los países andinos, lo cual dificultó la presentación de un planteamiento conjunto ante la UE en algunos temas.

Luego de intensas gestiones para retomar las negociaciones, en enero de 2009 Perú, Colombia y Ecuador, quienes manifestaron la voluntad de continuar con las negociaciones con la UE, retomaron las mismas con miras a lograr la suscripción un Acuerdo Comercial que sea equilibrado, ambicioso, exhaustivo y compatible con la normativa de la OMC.

Las disciplinas que se incluyeron en la negociación fueron: Acceso a Mercados; Reglas de Origen; Asuntos Aduaneros y Facilitación del Comercio; Obstáculos Técnicos al Comercio; Medidas Sanitarias y Fitosanitarias; Defensa Comercial; Servicios, Establecimiento y Movimiento de Capitales; Compras Públicas; Propiedad Intelectual; Competencia; Solución de Diferencias, Asuntos Horizontales e Institucionales; Comercio y Desarrollo Sostenible y Asistencia Técnica y Fortalecimiento de Capacidades.

Este Acuerdo Comercial forma parte de una estrategia comercial integral que busca convertir al Perú en un país exportador, consolidando más mercados para sus productos, desarrollando una oferta exportable competitiva y promoviendo el comercio y la inversión, para brindar mayores oportunidades económicas y mejores niveles de vida, así como certidumbre, estabilidad y seguridad jurídica para el comercio y las inversiones.

Con este Acuerdo Comercial se ha obtenido un acceso preferencial para el 99.3% de nuestros productos agrícolas y para el 100% de nuestros productos industriales. Los productos de interés de Perú como espárragos, paltas, café, frutos del género *capsicum*, alcachofas, entre otros ingresarán al mercado europeo libre de aranceles a la entrada en vigencia del Acuerdo.

La UE es uno de los principales destinos de nuestras exportaciones, si bien la participación de las exportaciones con una participación del 18.76 % al 2011, esta participación cayó el 2012 a 17.52% y el 2013 participo con un 16.39%, según la SUNAT; asimismo, en ese mismo año, dicha región ocupó el 1º lugar entre los países con inversión extranjera directa en el Perú con un 51.8% de participación debido a capitales de España, Reino Unidos, Holanda y Francia, principalmente. Los principales sectores donde los inversionistas EU están presentes son comunicaciones (29%), minería (26%) y finanzas (16%)⁵. La UE representa un mercado de grandes oportunidades, con más de 500 millones de habitantes con niveles de ingreso per cápita entre los más altos del mundo.

2.1.1.4. Factores Demográficos:

Según los datos del ISTAT (Instituto de Estadística Italiano), Italia cuenta con 59 685 227 habitantes (Enero 2013 est.). Italia posee la quinta mayor densidad poblacional en Europa, con un promedio de 201,24 personas por kilómetro cuadrado.

A partir de los años sesenta del S. XX la población italiana experimentó un cambio en su ritmo de crecimiento, que decreció hasta el 0,0 % de media anual entre 1985-1990: el descenso de la

tasa de mortalidad fue acompañado por un descenso considerable de la tasa de natalidad.

Adicional a eso, tenemos los siguientes datos⁶:

- Distribución por edad
 - **0-14 años:** 13,8% (hombres 4.315.292/mujeres 4.124.624)
 - **15-64 años:** 65,9% (hombres 19.888.901/mujeres 20.330.495).
 - **65 años y más:** 20,3% (hombres 5.248.418/mujeres 7.109.074) (2011 est.)
- Tasa de crecimiento 0,38% (2011 est.)
- Tasa de natalidad 9,06 nacimientos/1.000 habitantes (2011 est.)
- Distribución por sexo
 - **menores de 15 años:** 1,05 hombre(s)/mujer
 - **15-64 años:** 0,98 hombre(s)/mujer
 - **65 años y más:** 0,74 hombre(s)/mujer
 - **población total:** 0,93 hombre(s)/mujer (2011 est.)
- Tasa de mortalidad infantil **total:** 3,36 muertes/1.000 nacimientos
- Tasa de fertilidad 1,4 infantes nacidos/mujer (2011 est.)
- Tasa de crecimiento de la producción manufacturera (2014 est.) : 2%

Cuadro N° 2: Distribución de Población por Regiones – Italia – 2011

Región	Población (hab.)
Lombardía	9'432,554
Campania	5'801,931
Lacio	5'312,403
Szicilia	5'168,996
Véneto	4'821,355
Piamonte	4'314,677
Apulia	4'120,707
Emilia-Romaña	3'983,346
Otros	15'415,428
TOTAL	58'371,397

Fuente: ISTAT – Base de Datos:

<http://www.istat.it/en/products/databases>

Podemos concluir favorablemente respecto al aspecto demográfico italiano debido a que nuestro punto de destino final, Lombardía, se encuentra en primer lugar con un 16.16 %.

Se muestra en el Cuadro N° 02 la distribución de población por regiones de Italia al 2011, en ella se aprecia la población estimada de la región de Lombardía.

2.1.1.5. Factores Climáticos:

Estos factores no afectan negativamente al cultivo; la Tara se desarrolla en zonas de clima tropical y sub tropical desde el nivel del mar hasta los 3000 m.s.n.m. y a temperaturas entre 12°C y 20°C por lo cual la costa del Perú cumple sus requisitos mínimos. Adicional a esto, el tipo de suelo no es un factor preponderante por la baja exigencia del cultivo.

Cabe resaltar sin embargo, las principales plagas y enfermedades propias de este cultivo.

Entre las principales plagas tenemos:

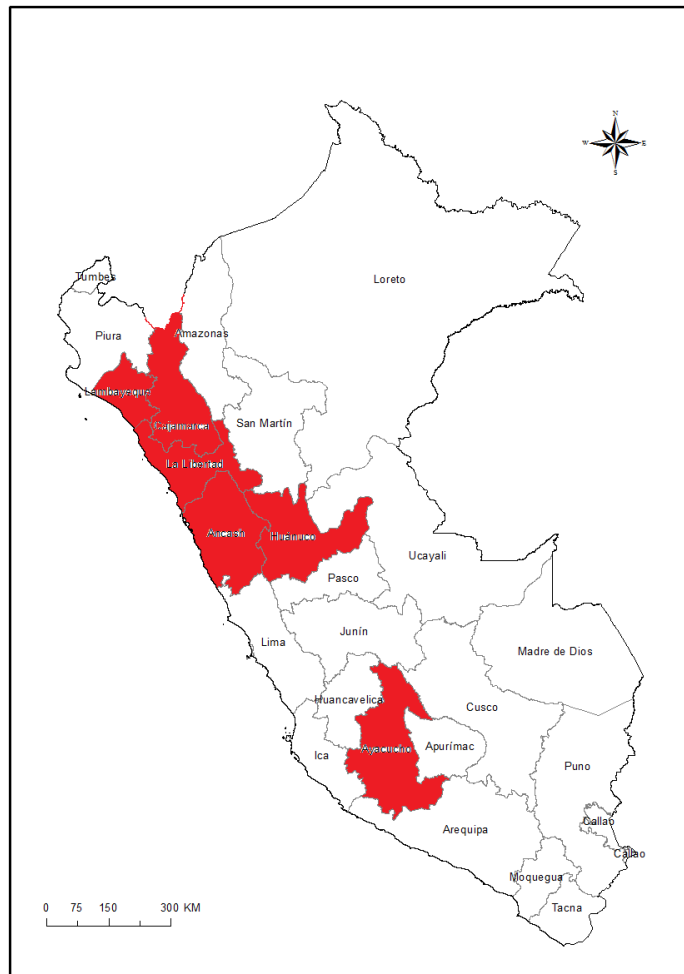
- Pulgones y psilidos: Son insectos que se alimentan de la savia de las distintas partes de la Tara, retrasando su crecimiento, generando malformaciones y reduciéndola en peso y tamaño. Se controla mediante limpieza de hierba cercana y puesta de trampas para insectos.
- Hormiga Koki: Son insectos cortadores de hojas afectando el crecimiento y producción de las plantas; teniendo mayor presencia en época de lluvias. Se controla mediante la aplicación de polvos secos y otros insecticidas. Los mismos, no generan contaminación siempre y cuando se utilicen productos de calidad y se tenga una aplicación sostenible mediante buenas prácticas agrícolas.

Entre las principales enfermedades que la afectan, tenemos:

- Oidiosis: Aparición de polvo blanco en las hojas y frutos de la planta producto de un hongo, generando amarillamiento y caída de la misma, reduciendo la producción o generando malformaciones. Se controla mediante una poda eficiente y la utilización de azufre para fumigación.

- Fumagina : Consecuencia de la plaga de pulgones y psilidos, consiste en una mancha negra que cubre las flores, hojas y tallos deteniendo el crecimiento, reduciendo la producción y provocando la caída del fruto. Se controla mediante la fumigación con azufre.
- Seca Seca : Enfermedad producida por hongos del suelo que ingresan a las raíces debilitando a la planta, la marchitan y mueren, generalmente la base del tallo se pudre, se agrieta la corteza y se desprende. Se controla mediante un óptimo plantado y con la aplicación de fungicidas.

Grafico N° 4 Zonas Productoras en el Perú



Fuente: MINAG

En el caso del cliente italiano, no tendría mayor problema pues a pesar de tener un clima variable, la Tara en polvo no está afectada a reacciones debido a que está ensacada salvo por excesiva humedad en la zona de almacenamiento.

2.2. Investigación de Mercado:

2.2.1. Metodología Utilizada:

Investigación concluyente de diseño predictivo longitudinal simple dado la cantidad de proveedores a utilizar como muestra y que el objetivo en cuestión es describir las características del grupo en cuestión, determinar su perfil, predecir el precio esperado que ofrecerán, y su percepción y comportamiento respecto a un nuevo productor que utiliza la tara como materia prima.

A pesar de poder describir el mercado de los proveedores, es necesario definir el perfil de los clientes potenciales pues con estos se realizará el análisis de mercado pero debido a que corresponden al mercado europeo, no se pudo realizar dicha investigación. Se utilizará el método del consumo aparente para la determinación de su oferta y demanda respectiva.

Proveedores de Materia Prima Seleccionados

- CONSUELO CARRASCAL
- CASA NOBLE
- EL PALOMAR
- FUNDO CARRANZA
- VIÑEDO CARBAJAL

2.2.2. Fuentes de Información:

- **Primaria:** Se obtuvo información de los proveedores a través de aplicación de entrevistas.
- **Secundaria:** Revisión de estudios de mercado y estadística histórica nacional e internacional. Fuentes de internet provenientes de páginas reguladas por el estado a nivel internacional.

2.2.3. Definición y Caracterización del Cliente / Consumidor:

Los clientes principales son todas las empresas dedicadas a la distribución de insumos para la fabricación de helados artesanales (por ejemplo, heladerías, restaurantes, pastelerías) los cuales se encargarán de vender el polvo de Tara incorporado en un producto terminado a los clientes finales que son los consumidores. El mercado de distribuidores están situados en la región de Lombardía el cual tiene un 19.3 % del total de la industria alimenticia del país además de un crecimiento sostenido del negocio sustentado en los datos del consumo italiano promedio.⁷

Cuadro N° 3: Desarrollo de Sector Empresarial por Regiones – Italia

Sector	Regiones (%)
Industria alimenticia, bebidas y tabaco	Lombardía (19.3), Emilia Romagna (14.6), Piamonte (10.6), Campania (6.9), Puglia (5.0), Toscana (4.7)

Fuente: Guía de Negocios – Italia, Embajada de Rep. Argentina en Italia. Noviembre 2009

2.2.4. Segmentación:

La segmentación nos indica la manera como se divide el mercado, para el proyecto de exportación de polvo de Tara.

Se inicia por la deducción de grupos y factores; dado que la encuesta no se pudo aplicar al mercado italiano, de la estadística obtenida, se determina que un total de 40 % de los habitantes consumen helado con estabilizante (Polvo de Tara u otro) con aceptación total.

Para definir la segmentación se debe inicialmente considerar el total de negocios proveedores de alimentos siendo estos un total de 291,197 negocios.

Adicionalmente, se consideran los factores geográficos y demográficos:

De lo indicado, se presenta el planteamiento de Segmentación Base:

- **Geográficos:** Se considera solo el 78 % de la población debido a que las heladerías solo están orientadas a la zona urbana de la región más no a la rural. Esta estadística se obtuvo del Instituto italiano de Estadística (ISTAT, por sus siglas en inglés).
- **Demográficos:** Se considera el 19.30 % del rubro de venta en Lombardía respecto a la industria alimentaria del país según lo indicado en el Cuadro N° 4.

Cuadro N°4: Distribución de Consumidores por Tipo de Industria (En %)

	1994	1999	2003	2005	2007	2009
Pan, pasta, arroz al menos una vez al día	91.20	88.70	87.70	87.10	85.50	84.90
Leche al menos una vez al día	62.90	61.00	60.50	60.70	59.30	59.40
Queso al menos una vez al día	34.80	30.80	26.70	25.50	23.80	22.90
Huevos al menos una vez a la semana	-	56.70	57.50	57.60	55.10	57.00
Verduras al menos una vez al día	40.30	40.90	42.60	40.80	42.60	41.70
Frutas al menos una vez al día	83.30	76.40	76.90	77.30	76.70	75.40
Snacks al menos una vez a la semana	-	-	23.40	23.80	23.60	25.40
Dulces al menos una vez a la semana	-	-	48.20	49.90	47.90	48.50

Fuente: Italy in Figures 2011 – ISTAT (National Institute of Statistics) – www.istat.it

Además, se considera como segundo factor demográfico el 48.5% correspondiente a las empresas alimentarias dedicadas a postres y heladerías que son los clientes finales.

Cuadro N°5: Deducción de Grupos y Factores

PERFIL BASE (Año 2013)

Unidad de Investigación	Negocios
Población Total	291,197

Negocios Proveedores de Alimentos

SEGMENTACIÓN BASE

Crterios	Pesos
Geográficos	78.00%
Demográficos	19.30%
Demográficos	48.50%
	21,261

Zona Urbana

% del rubro alimenticio en Lombardía

% del rubro de postres y helados

Negocios Proveedores de Alimentos

Fuente: Elaboración Propia

Como se indicó previamente, la segmentación en cuestión se realizó teniendo en cuenta el factor geográfico (las heladerías solo se ubican en zonas urbanas) y demográficas (empresas del sector de venta alimenticia frente al total en el mercado). A partir de lo indicado, se obtiene un total de 21,261 negocios.

2.2.5. Análisis de la Demanda:

2.2.5.1. Producto Básico, Real y Aumentado:

Producto Básico: Estabilizante de helados en base a tara en polvo.

Imagen N°2: Tara en Polvo



Producto Real: Tara en polvo en sacos de 25 kg con bolsinterior de poliuretano, con una granulometría menor a 8% bajo la marca TARA EXPORT.

Imagen N°3: Tara en Polvo Ensacada



Producto Aumentado: Tara en polvo en sacos de 25 kg con bolsa interior de poliuretano, con una granulometría menor a 10% bajo la marca TARA EXPORT basado en un insumo natural originario del Perú y con certificaciones internacionales que garantizan su inocuidad para los mercados más exigentes.

2.2.5.2. Demanda Histórica y Anual

Se aplicó el **método del consumo promedio**; este es utilizado cuando no se puede estimar la demanda de forma directa, generalmente se utiliza a nivel global o nacional; sin embargo se puede utilizar para un sector de la industria o un nicho determinado con las respectivas restricciones.

Este dato se basa en cifras de producción local, importaciones y exportaciones:

Para poder considerar sólo al mercado del polvo de tara de Lombardía, se utilizaron factores como locación o industria que

permitan considerar solo el mercado deseado y como variable independiente al PBI per cápita de Italia debido a que refleja la capacidad adquisitiva del mercado y su evolución.

2.2.5.3. Variables que afectan la Demanda:

- **Población:** Dado que el volumen de población es directamente proporcional al volumen de demanda de helados artesanales.
- **PBI PER CÁPITA:** Debido a que los helados artesanales presentan un precio mayor a los manufacturados por ser naturales y específicos acorde a la necesidad de sus clientes.
- **Calidad del Producto:** Debido a que el mercado europeo es de alta exigencia en cuanto a calidad de producto, nuestros procesos deben orientarse a obtener un producto de alta calidad exigida por la Unión Europea.

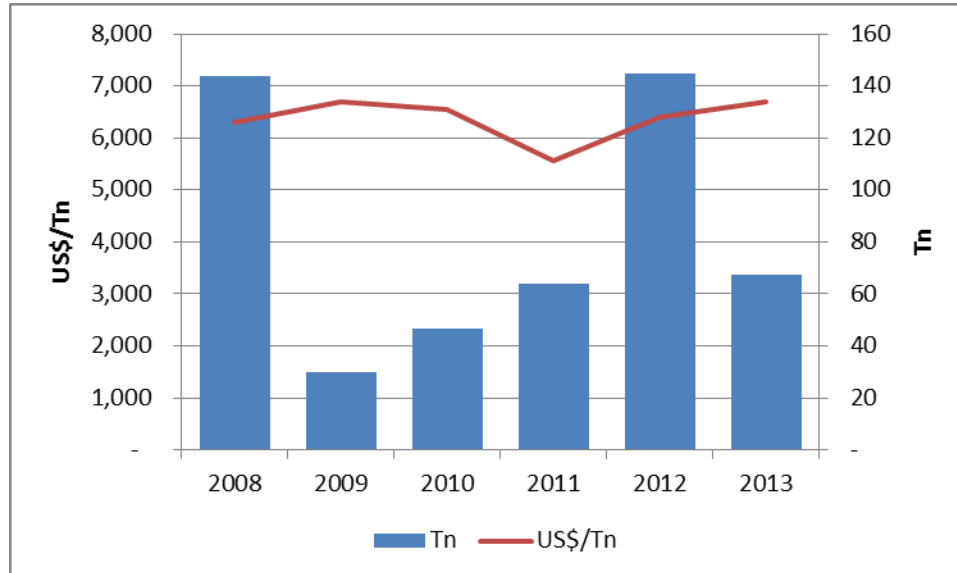
2.2.5.4. Demanda Proyectada:

Esta demanda se obtendrá en base a los datos históricos de demanda en el país explicados en el punto anterior. Se presenta el siguiente gráfico donde se aplica la regresión lineal en base a los datos de los años 2008 a 2013.

Al analizar el Grafico N° 05 se aprecia que la tendencia que siguen las exportaciones de Tara en polvo es de tendencia promedio, por ello utilizaremos en método de promedios simple suavizado con la desviación estándar.

Los resultados del pronóstico se muestran en el Cuadro 6, para ello se procede a determinar el pronóstico para el año 2014, para ello tenemos que el Promedio del 2008 al 2013= 83. La Desviación estándar = 40.56, se procede a calcular.

Gráfico N°5: Exportaciones Peruanas de Tara en Polvo: Destino Italia (Tn)



Fuente: Elaboración Propia

Para el año 2014 sería = $83 + 40.56 = 132$

Para el año 2015, promedio del 2009 al 2014 = 81 al cual le sumamos la desviación estándar 40.56 = 131

Para el año 2016, promedio del 2010 al 2015 = 98 al cual le sumamos la desviación estándar 40.56 = 147 Para el año 2017, promedio del 2011 al 2016 = 114 al cual le sumamos la desviación estándar 40.56 = 164

El cuadro indicado se elaboró a partir del método de pronóstico descrito a partir de los datos de demanda histórica. Se puede apreciar que gracias al constante crecimiento económico y que aún se tiene una alta demanda insatisfecha, la demanda proyectada tendrá un crecimiento constante a lo largo del horizonte del proyecto.

Cuadro N°6: Aplicación del Pronóstico

Año	Tn
2008	144
2009	30
2010	47
2011	64
2012	145
2013	68
2014*	132
2015*	131
2016*	147
2017*	164
2018*	181

***Proyectado**

Fuente: Elaboración Propia

Para el año 2018, promedio del 2012 al 2017 = 131 al cual le sumamos la desviación estándar 40.56 = 181.

Cuadro N°7: Demanda Proyectada a 5 Años en Toneladas

Año	2014	2015	2016	2017	2018
Tara en Polvo (t)	132	131	147	164	181

Fuente: Elaboración Propia

2.2.6. Análisis de la Oferta:

2.2.6.1. Identificación de la Competencia

A nivel internacional se venden US\$ 33 mil millones, sólo para goma y polvo de Tara. El gran abastecedor es Perú, con más del 85% de la producción mundial. Otros países, considerablemente más pequeños en su aporte, son Bolivia (con 4,6%) y Ecuador (con 2,4%).

Cuadro N°8: PERU: Principales Empresas Exportadoras de Tara (Polvo y Vainas) – 2013

Empresa	%Var 13-12	%Part. 13
EXANDAL S.A.	-13%	27%
SILVATEAM PERU S.A.C.	56%	22%
MOLINOS ASOCIADOS SOCIEDAD ANONIM...	-3%	18%
EXPORTADORA EL SOL S.A.C.	-27%	9%
TECNACORP S.A.C	43%	8%
GOMAS Y TANINOS S.A.C.	188%	7%
PRODUCTOS DEL PAIS SA	-1%	4%
SOCIEDAD MERCANTIL (EXPORTACION) SA	-22%	2%
AGROTARA S.A.C.	-43%	2%
Otras Empresas (4)	--	2%

Fuente: Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior

Como se puede observar, en el Grafico 5, las exportaciones se encuentran en crecimiento, con una leve caída del 2009 al 2010, producto de la crisis internacional, sin embargo el mercado en general se encuentra desabastecido.

2.2.6.2. Oferta Histórica y Presente:

En base a la información actual de la oferta de tara y aplicando criterios de segmentación, se determinará una oferta actual y se considerará al crecimiento económico Italiano como factor para la elaboración del pronóstico.

2.2.6.3. Variables que afecten la Oferta:

Se describen los factores que afectan a la oferta de materia prima para el proyecto.

- Abastecimiento de materia prima (MP): Es el factor más crítico debido a que los proveedores en la zona son escasos y requieren un compromiso firme con la empresa para garantizar un abastecimiento continuo. Se requiere establecer óptimas condiciones de negociación para mantener su cumplimiento,
- Tecnología: Debido a que la tecnología nacional es limitada y la extranjera de mayor nivel no es asequible en un inicio. Conforme se avance en el proyecto y se genere recuperación de capital se podrá adquirir mejor tecnología e incrementar nuestra capacidad de producción.
- Clima: Este factor afecta directamente a la materia prima pudiendo reducir su disponibilidad.

2.2.6.4. Oferta Proyectada:

Es necesario para el proyecto de exportación de polvo de Tara, determinar la oferta proyectada a fin de determinar la cantidad de producto ofertado en el mercado objetivo.

Inicialmente se requiere determinar la oferta actual anual; para ello se muestra en el Cuadro 9, los principales exportadores mundiales de Tara, en donde se aprecia que el Perú participa con 10%.

Es decir el Perú es un gran productor de Tara, pero solo participa con este porcentaje en la dinámica comercial mundial.

La oferta proviene de nuestra participación en el mercado italiano, de acuerdo a las estadísticas, de las exportaciones de Tara, Italia representa el 22% de destino.

Ya que es utilizado como ingrediente de alto valor en diversas industrias de los alimentos, en especial en aquellos que generar un alto valor para el cliente.

Los resultados del pronóstico se muestran en el Cuadro 12, para ello se procede a determinar el pronóstico para el año 2014, para ello tenemos que el Promedio del 2008 al 2013= 18. La Desviación estándar = 10.90, se procede a calcular.

Para el año 2014 sería = $18+10.90 = 29$

Para el año 2015, promedio del 2009 al 2014 = 18 al cual le sumamos la desviación estándar 10.90 = 29

Para el año 2016, promedio del 2010 al 2015 = 22 al cual le sumamos la desviación estándar 10.90 = 32

Para el año 2017, promedio del 2011 al 2016 = 25 al cual le sumamos la desviación estándar 10.90 = 36

Para el año 2018, promedio del 2011 al 2016 = 29 al cual le sumamos la desviación estándar 10.90 = 40

Para el año 2019, promedio del 2011 al 2016 = 30 al cual le sumamos la desviación estándar 10.90 = 41

Cuadro N° 09 Principales Exportadores de Tara por Países

N°	País	%Var 12 - 11	% Part 12	Total Exp. 2012 (millón US\$)
1	Malasia	12%	12%	41.73
2	Perú	10%	10%	32.86
3	China	-13%	9%	37.49
4	México	-6%	8%	30.94
5	Indonesia	2%	7%	26.04
6	India	11%	7%	23.32
7	Países Bajos	1%	6%	23.30
8	Estados Unidos	27%	6%	16.25
9	Chile	4%	5%	16.29
10	Sri Lanka	-4%	4%	14.76
1000	Otros países (105)	-27%	27%	138.46

Fuente: PROMPERU

Con ello se determina la oferta para el proyecto de exportar polvo de Tara hacia Italia a fin de poder proyectar la misma.

Cuadro N°10: Oferta Presente en Toneladas

Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Oferta (Tn)	32	7	10	14	32	15

Fuente: Elaboración Propia

Para delinear aspectos de la oferta de materia prima se describe los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los proveedores:

Cuadro N°11: Abastecimiento de Materia Prima

Factor	Estado	PROVEEDOR												Cap. Teórica	Cap. Real	Cap. Futura	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Capacidad Producción	Menor a 500 kg		X												500	0	0
	Entre 500 y 1000 kg				X	X					X		X		3000	0	0
	Entre 1000 y 1500 kg			X			X			X		X			5000	2500	2600
	Mayor a 1500 kg	X						X	X						4500	3600	3800
														13000	6100	6400	
														CRECIM.		4.92%	
Factor	Estado	PROVEEDOR												Certif.			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Buenas Prácticas de Manufactura y/o Agrícola	Sí	X		X					X			X			4		
	No		X		X	X	X	X		X	X			X	8		

Fuente: Elaboración Propia

- Se evaluó la capacidad de producción de todos los proveedores en base a los rangos indicados realizados teniendo una capacidad teórica de 13,000 kg mensuales.
- Adicionalmente, se consideró el factor de contar con buenas prácticas en sus procesos. Aquellos que las practican, son los que se consideraron para la evaluación, teniendo una capacidad real total de 6,100 kg mensuales.
- Finalmente, se realizó la consulta si era factible incrementar su capacidad productiva dando lugar a una capacidad futura de 6,400 kg mensuales. En base a estos 2 últimos puntos se determinó que el crecimiento potencial es de 4.92 % anual.
- De los productores encuestados se ha determinado que 8 de ellos utiliza las buenas prácticas agrícolas (BPA) y 4 no las

utiliza pero sin embargo tiene conocimiento que es necesario implementarlas.

- Las BPA permiten garantizar la calidad de la materia prima, acorde con las necesidades de la empresa, la cual es lograr un producto con calidad de exportación, y teniendo en cuenta las exigencias de calidad del mercado y en especial del consumidor europeo, es por ello que es parte de la obligación del proveedor de alimentos fomentar su aplicación por parte de pro productores.

En base a la oferta actual y a la metodología utilizada para la proyección de la demanda se presenta la oferta proyectada en el Cuadro 12.

Cuadro N°12 Oferta Proyectada a 5 Años

Año	Tn
2008	32
2009	7
2010	10
2011	14
2012	32
2013	15
2014*	29
2015*	29
2016*	32
2017*	36
2018*	40
2019*	41

Fuente: Elaboración Propia

2.2.7. Deducción del Mercado:

2.2.7.1. Proyección del Mercado Potencial, Disponible y Efectivo:

Los mercados mencionados se definen acorde a lo siguiente:

- Mercado Potencial: Es el mismo que se determinó con la proyección basada en la regresión lineal, considera el 100% del potencial para consumo.
- Mercado Disponible: Este mercado se restringe solo al 50 % debido a que la investigación inicial dio como resultado que solo 50 de cada 100 negocios utilizarían un estabilizante en sus helados artesanales. Este dato se refleja como el factor porcentual para el cálculo del mercado disponible.
- Mercado Efectivo: Este considera un 88 % del total referente a la frecuencia de utilización del estabilizante por parte del 40% mencionado previamente. Este valor es elevado debido a que la mitad considera que lo preferirían sobre otros productos y el resto se encuentra de acuerdo a su utilización. Este dato se refleja como el factor porcentual para el cálculo del Mercado Efectivo.

Cuadro N°13: Mercado Meta (En toneladas)

Mercado		2015	2016	2017	2018	2019
Potencial		131	147	164	181	187
Disponible	50%	66	74	82	91	94
Efectivo	88%	58	65	72	80	82
Objetivo	84%	49	55	61	68	69

Fuente: Elaboración Propia

2.2.7.2. Mercado Objetivo proyectado:

Este mercado considera un 100 % como factor máximo. Esto proviene de la comparación entre la capacidad constante ya presentada (69 Tn anuales) frente al mercado efectivo de 82 Tn al final del último año. En base a lo indicado, el mercado objetivo se determina en un 84% del mismo.

Cuadro N°14: Mercado Objetivo

	2015	2016	2017	2018	2019
Mercado Objetivo (t)	49	55	61	68	69

Fuente: Elaboración Propia

2.3. Análisis de Comercialización:

Este análisis se iniciará con el entorno externo, considerando a la competencia y proveedores para determinar sus implicancias en la empresa y sus estrategias.

2.3.1. Marketing Mix usado por la Competencia:

2.3.1.1. Calidad Intrínseca: Vender estabilizantes a bajo costo para la industria heladera con certificaciones internacionales de calidad acorde a la ISO 9001.

2.3.1.2. Costo para el cliente: Los costos incurridos comprenden:

- **Precio:** El precio internacional del polvo de tara asciende a 6.37 dólares por kilogramo, en promedio.
- **Costo de Mantenimiento:** Se incurre en costos de almacenamiento en un lugar ventilado, no necesariamente refrigerado.

2.3.1.3. Conveniencia:

Los clientes como tal se ubican claramente en la zona urbana de Lombardía y se dedican a la elaboración de alimentos entre los cuales tienen el rubro de helados por la elevada rotación presente en la zona. En general, se tiene la preferencia por adquirir un helado preparado artesanalmente.

Los clientes las ofertas por internet y a través de ferias donde podrán degustar los productos elaborados a base del estabilizante. Se enfocará en la comercialización, inicialmente enviando muestras para proseguir con la confirmación de compra.

2.3.1.4. Comunicación:

La comunicación se realizará por 2 medios:

- Internet: Para publicitar el producto, indicar sus características y poder discutir sus beneficios en foros especializados.
- Ferias: Donde la empresa debe estar presente para presentar muestras de su producto, degustaciones y ser retroalimentado ante lo indicado por los clientes potenciales.

2.3.2. Análisis del Mercado Proveedor:

2.3.2.1. Identificación y Caracterización: Considerando que la fábrica se ubica en La Libertad, se identificaron proveedores aledaños a esta zona, teniendo todos estos las siguientes características:

- Viven en La Libertad.
- Son empresas con menos de 15 años en el mercado.
- Venden solo a clientes nacionales.
- Tienen una capacidad de abastecimiento continua.

Se debe indicar que si bien se tienen otros proveedores en la Sierra, trabajar con ellos sería complicado debido a que no se podría auditar ni reclamar a los proveedores por fallas eventuales en el producto

debido a la distancia además, los costos por camión oscilan entre S/. 2000.00 cada uno.

2.3.2.2. Criterios de Selección:

Para seleccionar, se utilizaron los siguientes criterios con sus ponderaciones respectivas:

- Precio (30 %): Necesario para mantener la competitividad en el mercado y poder negociar con todos los proveedores en base a un precio estándar. Debe ser cercano al precio internacional para poder mantener la competitividad frente a otros competidores.
- Forma de Pago (15 %): Importante para asegurar la liquidez de la empresa, debe ser la mayor posible y con las condiciones adecuadas para evitar problemas de insolvencia financiera. Aún no cobra toda la importancia que debería dado que los proveedores están acostumbrados en casi todos los casos a trabajar al contado.
- Capacidad de Producción (35 %): El factor más importante pues asegura la disponibilidad de materia prima y la posibilidad de que esta capacidad crezca a futuro junto a nuestras operaciones.
- Reconocimiento (10 %): Asegura la calidad de la materia prima obtenida y asegurar que el proveedor se mantendrá en el mercado, se obtiene básicamente de referencias.
- Organización y Certificación (10 %): Referente a la dirección y al personal que labora y como se ha organizado, permite conocer la eficiencia de sus procesos. Se puede medir en base a los certificados de gestión que manejen.

La aplicación propuesta de esta matriz de criterios figura en el **Anexo 4**.

2.3.2.3. Evaluación y Selección:

La evaluación de los proveedores se realiza con frecuencia anual y corresponde al puntaje obtenido acumulado de los criterios antes mencionados.

El resumen de la metodología de los puntajes valorizados se encuentra en el **Anexo 5**.

En base a lo indicado, se seleccionaron los siguientes proveedores;

Cuadro N°15: Lista de Proveedores Seleccionados

Cliente	Peso	Proveedor				
		CONSUELO CARRASCAL	CASA NOBLE	EL PALOMAR	FUNDO CARRANZA	VIÑEDO CARBAJAL
PRECIO	30%	3	3	3	4	3
FORMA DE PAGO	15%	1	1	2	1	2
CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	35%	5	3	5	4	5
RECONOCIMIENTO	10%	4	4	5	4	4
ORGANIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN	10%	3	1	3	3	3
		3.50	2.60	3.75	3.45	3.65

Fuente: Elaboración Propia

2.3.3. Canales y Medios:

2.3.3.1. Identificación:

Debido a que los clientes principales son los intermediarios en la cadena (empresas de fabricación y comercialización de alimentos), se considera

TARA EXPORT S.A.C. → distribuidores

Empresas de Fabricación de Alimentos (Helado) → Intermediario

Consumidores → Cliente Final

A la fecha, la negociación será directamente con el intermediario mas no con el cliente final sin embargo no se puede descartar ingresar a este mercado en un futuro.

2.3.3.2. Canal y Medio:

Empresas de Fabricación de Alimentos (helado):

Son principalmente restaurantes o cafeterías que atienden a personas de NSE alto y tienen entre sus principales productos, los helados artesanales.

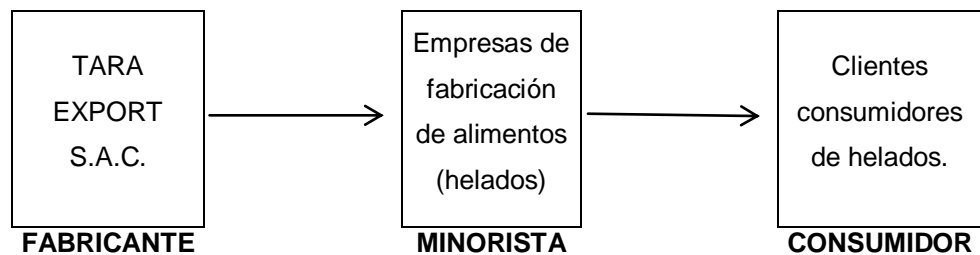
Consumidores:

Personas de NSE alto, residentes de Lombardía, acostumbrados a consumir alimentos naturales y postres varios continuamente; especialmente helados en cualquier estación del año.

2.3.3.3. Condiciones de Acceso:

Estas condiciones se plantean a continuación.

Gráfico N°6: Condiciones de Acceso



Fuente: Elaboración Propia

2.3.3.4. Criterios de Selección:

Se consideran los siguientes criterios con sus ponderaciones respectivas:

- Cantidad de Pedido (45 %): Considerando que una cantidad importante, garantiza las ventas y mantiene la rentabilidad; además, es importante para la planificación de producción y mantener la continuidad de la Planta.
- Forma de Pago (25 %): Define la forma y condiciones de pago, permitiendo asegurar la liquidez de la empresa y la realización de la planificación financiera para la planificación de ingresos y egresos.
- Rentabilidad (20 %): Asegura la continuidad de las operaciones del cliente y si tiene posibilidades de crecimiento (incrementar sus pedidos).
- Posibilidad de Alianza Estratégica (10 %): Permite la posibilidad de mejorar la cadena de suministro a largo plazo por medio de sistemas de reposición de stock por

consignación u otros medios. Esto solo se puede realizar con clientes grandes.

La aplicación propuesta de esta matriz de criterios figura en el **ANEXO 6**.

2.3.3.5. Evaluación y Selección:

Una vez evaluados los proveedores son colocados en la categoría que corresponda según el puntaje obtenido acorde a los criterios antes mencionados.

El resumen de metodología de los puntajes valorizados se encuentra en el **ANEXO 6**.

Al realizar la evaluación y de acuerdo con los criterios previamente establecidos, a fin de contar con una excelente calidad de la materia prima, se seleccionaron los siguientes clientes;

Cuadro N°16: Lista de Clientes Seleccionados

Cliente	Peso	Clientes		
		ITALCATERING	PLASGAARD	LUCA WHOLESALE
CANTIDAD DE PEDIDO	45%	5	5	3
FORMA DE PAGO	25%	3	1	3
RENTABILIDAD	20%	4	3	3
ALIANZA ESTRATÉGICA	10%	2	3	5
	100%	4.00	3.40	3.20

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO III ESTUDIO TÉCNICO

3. CAPÍTULO III: ESTUDIO TÉCNICO

3.1. Especificaciones Técnicas del Producto:

Apariencia: Polvo fino de color cremoso o blanco.

Humedad: No más de 8% Granulometría.

Malla: # 80, 100,140.

Contenido de Grasas: No más de 2.0%.

Almidones: Ausente.

Solubilidad: Parcialmente soluble en agua, soluble en agua caliente.

Viscosidad: a 20°C No menos de 3,000 cps pH 5.5.

Presentación: En polvo.

Empaquetado: En sacos de papel multipliego de 25 Kg con bolsa interior de polietileno de 200 gr de peso.

Imagen N°4: Sacos de Polvo de Tara



Código Arancelario:

Las exportaciones peruanas de Tara, están registradas en la sub-partida 1302391000.

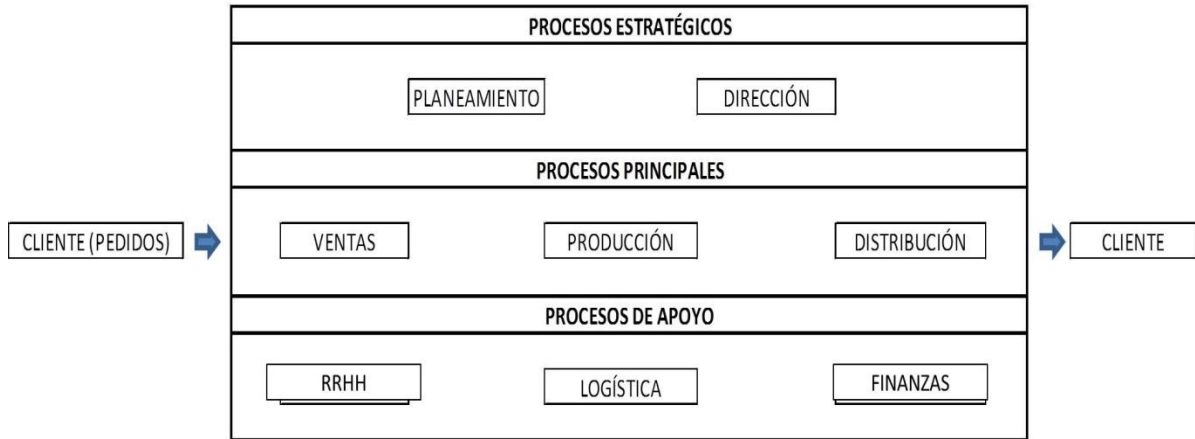
3.2. Ingeniería Básica.

3.2.1. Descripción de los Procesos:

3.2.1.1. Mapa de Interacción de los Procesos: El mapa explica la distribución de los procesos y su interacción en distintos niveles.

- Procesos Estratégicos: Corresponden a las procesos de planeamiento y dirección, dirigidas por el Administrador General y los Inversionistas correspondientes los cuales definen las políticas estratégicas, la misión y visión a seguir para cumplir los objetivos correspondientes a corto, mediano y largo plazo. Encargados también de los principales cambios en la operación acorde a los enfoques de mercado y al entorno global.
- Procesos Principales: Corresponden a las procesos de ventas, producción y distribución; integradas básicamente por la cadena de suministro. Recolectan información desde los clientes en base a pedidos y los convierten en Producto Terminado a través de los procesos de proyección de ventas, abastecimiento, producción y distribución. Son la base de la operación del negocio pues garantizan la continuidad del negocio. Se rigen por las políticas establecidas en los procesos estratégicos y tienen como soporte a los procesos de apoyo.
- Procesos de Apoyo: Corresponden a las procesos de calidad, logística y contabilidad; en todos los casos, apoyan a los Procesos Principales (Cadena de Suministro) garantizando productos de primera calidad para un cumplimiento satisfactorio de las expectativas de los clientes, un abastecimiento eficiente para mantener la continuidad de la operación sin sobrecostos y un seguimiento eficiente de costos y estados financieros generales de la empresa para su reporte a Dirección y utilización como herramientas de toma de decisiones.

Gráfico N°7: Mapa de Procesos

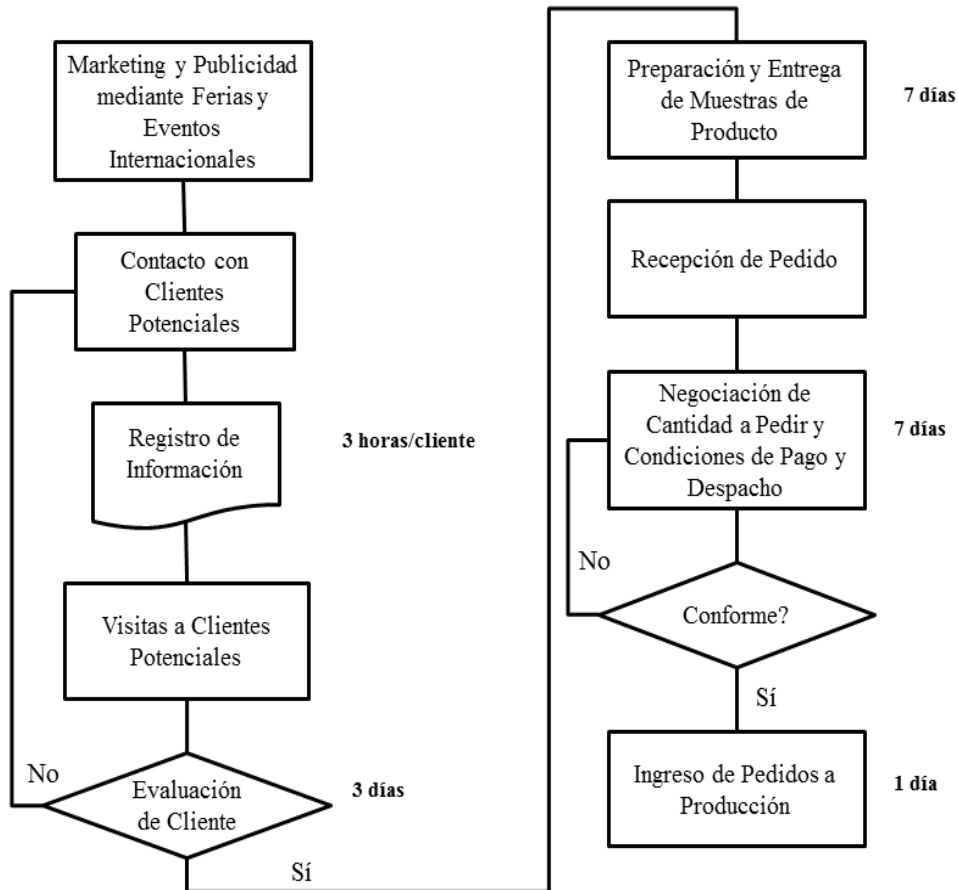


Fuente: Elaboración Propia

3.2.1.2. Procesos Principales:

Ventas: Inicia en la gestión de marketing y publicidad, establecimiento de contacto con clientes internacionales, preparación y entrega de muestras para finalmente cerrar acuerdos comerciales.

Diagrama N°1: Flujoograma – Proceso de Ventas

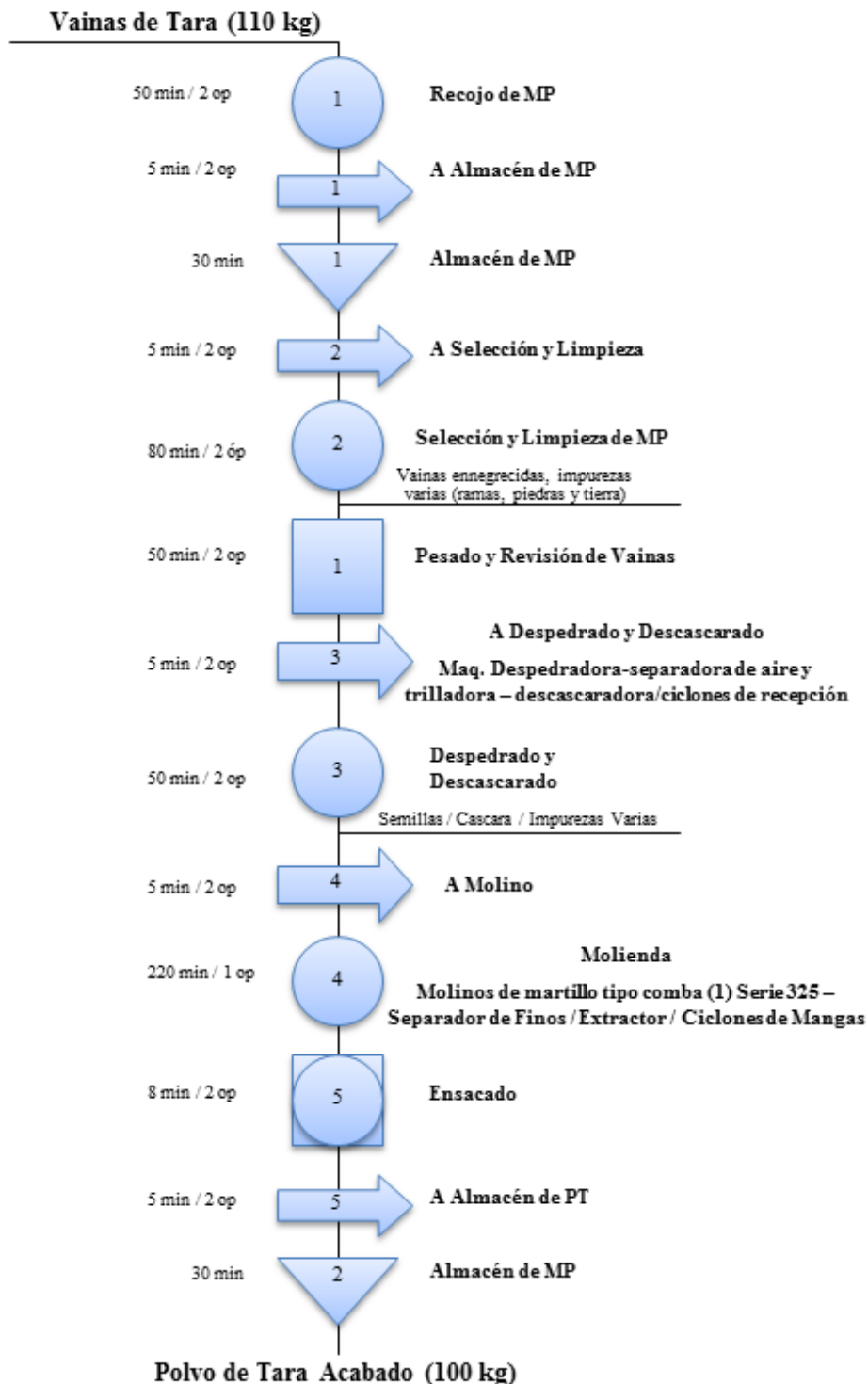


Fuente: Elaboración Propia

Producción: Encargados de la cadena productiva y de almacenaje, desde el recojo de las vainas hasta su envasado y almacenaje como producto final.

Por la complejidad del mismo, este flujoograma especifica actividades, incluye tiempos y la mano de obra requerida en todo el flujo de trabajos.

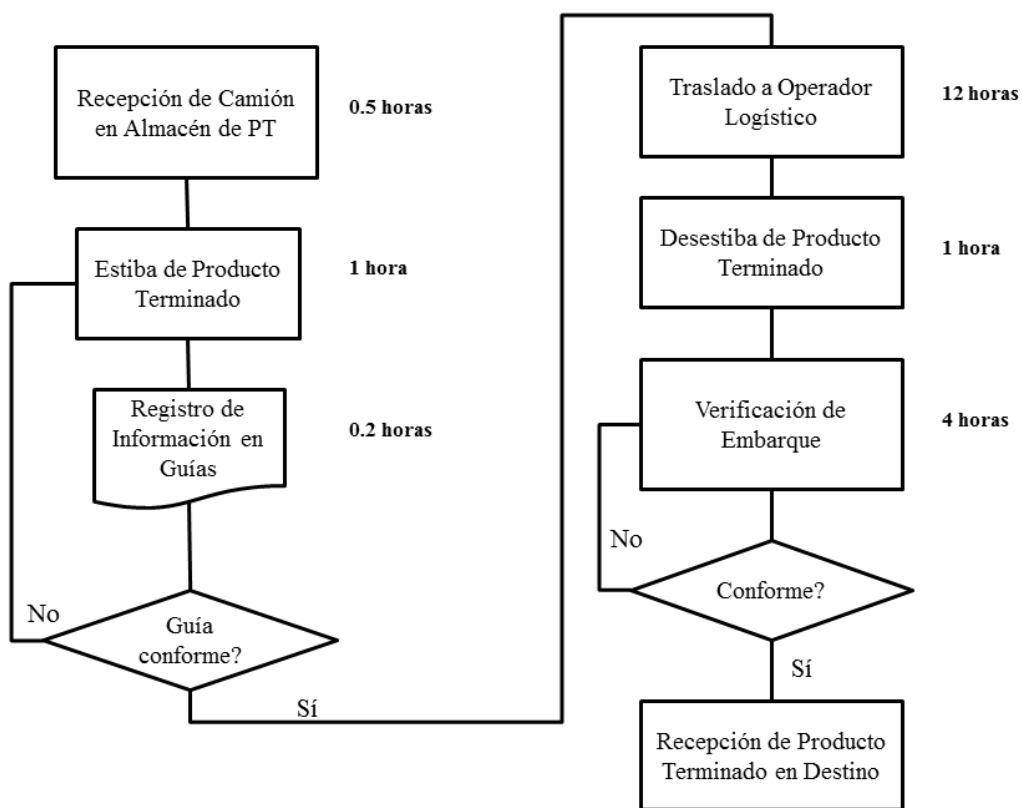
Diagrama N°2: Flujograma – Procesamiento de Polvo de Tara



Fuente: Elaboración Propia

Distribución: Conformar la gestión de exportación; desde los despachos del Almacén de Producto Terminado hasta la entrega del producto en el punto de destino acordado con el cliente.

Diagrama N°3: Flujoograma – Proceso de Distribución



Fuente: Elaboración Propia

3.2.1.3. Procesos de Apoyo:

Calidad: Encargados del control estadístico y gestión de certificación internacional.

Compras: Adquisición de las vainas de Tara, seguimiento al abastecimiento, precios y adquisición de nueva maquinaria.

Contabilidad: Control contable y financiero, flujo de caja, caja chica y análisis de EEFF.

3.2.2. Producción y Capacidad:

3.2.2.1. Tiempo de Ciclo: Viene determinado según lo indicado en el flujograma; este tiempo es el mayor dentro de los procesos⁸ siendo de 220 min en el proceso de molienda por cada lote de producción (100 kg de Materia Prima ingresada). En el cuadro 17 se considera un lote de 100 Kg.

Cuadro N°17: Tiempo de Ciclo

Paquete	Máquina	Min/Lote	Por Día	Total	Porcentaje	Rendimiento
Polvo de Tara	1	180	2.67	2.67	100%	90%
				2.67		

Fuente: Elaboración Propia

Según la capacidad instalada, el tiempo para completar un lote de 100 kg se requiere 180 minutos en total. En base a esto se obtiene que por día de trabajo (8 horas), podemos fabricar 2.67 lotes de producto terminado sin embargo se cuenta con un rendimiento promedio menor al 100% para la mano de obra⁹ siendo este del 90% por lo cual el total a fabricar por día es de 1.96 lotes o 196.00 kg de Producto Terminado.

Se debe tener en cuenta la curva de aprendizaje del proyecto por lo cual, los tiempos en un inicio podrían tener una desviación de

aproximadamente 20% por ser en su mayoría tiempos de máquina. Conforme se consolide la operación (transcurso de 3 meses), se tendrá el tiempo óptimo indicado.

En base a la capacidad instalada diaria de producción (196 kg), con una jornada laboral de 6 días a la semana, 4 semanas al mes y 12 meses al año, tenemos una capacidad instalada efectiva de 56,506 kg de Polvo de Tara procesado anualmente.

Cuadro N°18: Tamaño de Proyecto en Base a Capacidad Instalada

Tiempo	Tara en Polvo (t)
Diario	0.24
Semanal	1.14418
Mensual	6
Anual	69
Capacidad Total (Tn)	69
Capacidad Total (Sacos)	2,768

Fuente: Elaboración Propia

3.2.2.2. Balance de Línea:

Acorde a lo indicado en el flujograma, se desarrolló el balance de línea.

En base al balance de línea presentado, se puede observar que el cuello de botella se encuentra en el proceso de molienda siendo este su tiempo de ciclo para un lote de 100 kg es de 220 minutos.

Cuadro N°19: Balance de Línea

PROCESO	DESCRIPCIÓN	MAQUINARIA UTILIZADA	Tpo (min/lote)	Oper.	Tpo (min/día)
Recojo de MP	Recojo de vainas acopiadas por proveedores		50	2	109.09
Traslado a Almacén de MP	Traslado de vainas a Almacén de MP		5	2	10.91
Almacenaje de MP	Posicionamiento de Vainas en Almacén de MP		30	1	65.45
Traslado a Área de Selección y Limpieza	Traslado de vainas de Almacén de MP a Área de Selección y Limpieza acorde a requerimiento de Producción		5	2	10.91
Selección y Limpieza de MP	Las vainas ennegrecidas se retiran porque perdieron las propiedades naturales de la Tara; adicionalmente se limpian las impurezas como ramas, piedras y tierra.		80	5	174.55
Pesado	Control de peso exacto de MP ingresado posterior a limpieza		50	2	109.09
Traslado a Área de Despedrado y Descascarado	Traslado de vainas seleccionadas de Sel. Y Limp a Desp. Y Descascarado acorde a requerimiento de Producción		5	2	10.91
Despedrado y Descascarado	Inicialmente se seca la superficie de la Tara a través del separador de aire (despedradora) y luego pasa a la trilladora (descascaradora) para separar las semillas de la vaina. Estos se trasladan mediante los ciclones de recepción.	Despedradora (Separador de Aire) Descascaradora (Trilladora) Ciclones de Recepción	50	2	109.09
Traslado a Molino	Traslado de vainas seleccionadas de Sel. Y Limp a Desp. Y Descascarado acorde a requerimiento de Producción		5	2	10.91
Molienda	Mediante molinos de martillo tipo comba con una malla al final para obtener polvo fino. Las impurezas se extraen con un extractor y el producto principal sale por medio de ciclones de mangas.	Molinos de Martillo Tipo Comba Extractor Ciclones de Manga	220	1	480
Ensacado	En sacos de polipropileno de 25 kg envueltos interiormente en sacos de polietileno.		8	2	17.45
Traslado a Almacén de PT	Traslado de vainas seleccionadas de Sel. Y Limp a Desp. Y Descascarado acorde a requerimiento de Producción		5	2	10.91
Almacenaje de PT	En almacén de PT (adecuada ventilación).		30	1	65.45
Representa 1.96 lotes por día			220		480

Fuente: Elaboración Propia

3.2.2.3. Posibles Cuellos de Botella:

Los cuellos de botella, corresponden a las etapas del proceso de mayor duración y que, por tanto pueden extender el tiempo completo del ciclo del proceso.¹⁰

Del punto anterior y acorde a los tiempos de proceso se tienen los siguientes posibles cuellos de botella:

- Molienda: Proceso estándar que depende de la capacidad de máquina alcanzando 220 min/lote para obtener el polvo fino.
- Selección y Limpieza de MP: Por la demora variable en el retiro de impurezas pues es un proceso manual por parte de 5 personas.
- Depredado - secado: Por ser un proceso seminatural donde se requiere el producto con máxima sequedad para la separación de las vainas de Tara. Cabe la posibilidad a futuro de adquirir una máquina secadora de mayor capacidad y potencia.

3.2.2.4. Programación de Producción por Tipo de Producto:

Se considera un rendimiento del 90% a partir de la selección de Tara.

Se tiene un total de 11.78 lotes por semana y 1.96 lotes diarios siendo un total de 196 kg diarios incluyendo el rendimiento de 90 %.

Cuadro N°20: Programación de Producción Semanal (Lotes de MP de 100 kg)

Producto	Tpo (min/lote)	Tipo	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	
Tara Seleccionada	80.000	Inv. Inicial MP	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	
		Proceso / Salida	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	
		Inv. Final MP	-	-	-	-	-	-	
Tara Descascarada	100.000	Inv. Inicial MP	5.00	5.68	6.36	7.04	7.72	8.40	
		Proceso / Salida	4.32	4.32	4.32	4.32	4.32	4.32	
		Inv. Final MP	0.68	1.36	2.04	2.72	3.40	4.08	
Tara Molida	220.000	Inv. Inicial MP	4.32	6.68	9.03	11.39	13.75	16.10	
		Proceso / Salida	1.96	1.96	1.96	1.96	1.96	1.96	
		Inv. Final MP	2.36	4.71	7.07	9.43	11.78	14.14	
Tara en Sacos	4.000	Inv. Inicial MP	1.96	1.96	1.96	1.96	1.96	1.96	
		Proceso / Salida	1.96	1.96	1.96	1.96	1.96	1.96	
		Inv. Final MP	-	-	-	-	-	-	SEM
Producto Final (PF)			1.96	1.96	1.96	1.96	1.96	1.96	11.78

Fuente: Elaboración Propia

3.2.2.5. Capacidad Máxima y Normal

La capacidad del producto proviene de la capacidad constante determinada previamente en base a su tiempo de proceso (69,000 kg anual) y el Plan de Participación que se establezca; en el caso del proyecto debido a la alta capacidad productiva que posee, se plantea iniciar con un 54% y manejar un crecimiento anual.

Cuadro N°21: Tamaño y Capacidad por Producto

TAMAÑO POR PRODUCTO

Descripción		2015	2016	2017	2018
Total		69	69	69	69
Tara en Polvo (t)	100%	69	69	69	69

CAPACIDAD NORMAL DE PLANTA

Descripción	2015	2016	2017	2018	2019
Mercado Objetivo	49	55	61	68	69
Plan de Participación	90%	90%	90%	90%	90%
Capacidad Normal	44	50	55	61	62
Plan Comercial		13.64%	10.00%	10.91%	1.64%

CAPACIDAD NORMAL POR PRODUCTO

Descripción		2015	2016	2017	2018	2019
Total		44	50	55	61	62
Tara en Polvo	100%	44	50	55	61	62
En Sacos		1,760	2,000	2,200	2,440	2,480

Fuente: Elaboración Propia

3.2.2.6. Criterios y Porcentajes de Ocupabilidad:

La Ocupabilidad corresponde a la relación entre la Capacidad Normal mencionada en el punto anterior frente a la Capacidad Máxima o Constante también explicada, indicando que porcentaje del total de capacidad se utilizará anualmente. Se tiene un incremento promedio de 1% anual.

Cuadro N°22: Ocupabilidad

Descripción	2015	2016	2017	2018	2019
Capacidad Normal	44	50	55	61	62
Capacidad Máxima	69	69	69	69	69
% de Ocupabilidad	64%	72%	79%	88%	90%

Fuente: Elaboración Propia

3.2.3. Descripción de Tecnologías:

La tara es comercializada en el mercado internacional bajo la forma de tara en polvo. Este producto tienen una gran variedad de usos tanto en el país como en el extranjero.

En el país se cuentan con tecnología apropiada para la obtención de los productos derivados de la tara. Por ello la producción local se dirige al mercado químico-farmacéutico y alimentario de la Comunidad Económica Europea.

3.2.3.1. Maquinaria y Equipo:

Las máquinas y equipos requeridos para la planta de procesamiento de Tara en polvo son las siguientes:

Despedradora – Separadora de aire.

Imagen N° 5 Maquina despedradora Separadora de aire



Fuente: ALICONSA

La despedradora es el primer filtro contra las vainas donde se separan las piedras por impacto y caída de la máquina. Su diseño permite una carga constante y no afectar la calidad del producto obtenido.

□ **Trilladora – Descascaradora.**

Imagen N° 6 Maquina Trilladora Descascaradora



Fuente: ALICONSA

La trilladora se emplea en el descascarado de la tara. La operación se realiza por fricción de la vaina dentro de la cámara de la máquina. Su diseño permite que sea una máquina de gran capacidad, sin producir recalentamiento de la vaina ni afectar la textura física del mismo.

La máquina tiene un largo de 1,500 mm. Un ancho de 450 mm. Y una altura de 1,080 mm.

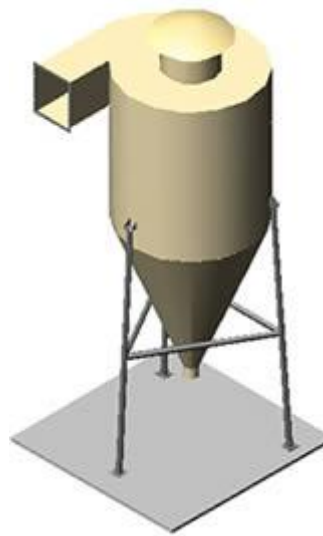
Consta de un cilindro rotor que gira sobre un eje de 3"(pulgadas) que están sobre dos chumaceras de pie

La velocidad de rotación será de 650 RPM y usará una potencia de 30 HP.

Consta además de un extractor de polvo, que gira a 3,000 RPM que será girado por la fuerza del mismo eje que hace girar al cilindro rotor. Esto a través de poleas.

□ **Ciclones de recepción.**

Imagen N° 7 Ciclones de recepción



Fuente: ALICONSA

De dimensión: 1000 mm de diámetro x 2400 de altura, una salida de 12" de diámetro de la parte superior y una salida de 9" de diámetro de la parte inferior.

- **Molinos de martillo tipo comba (1) Serie 325 – Separador de finos.**

Imagen N° 8 Molino de martillo



Fuente: ALICONSA

Tiene un largo de 600 mm x un ancho de 700 mm. Y una altura de 1,000 mm., la parte interna tiene 12 paletas cuyos filos son citodur 1,000. Todo unido a un eje de 3" que se sostiene en dos chumaceras del mismo diámetro.

Usa una plancha perforada de 0.5mm de diámetro.

Velocidad de rotación 3,500 RPM y usará una potencia de 30 HP.

Materiales del molino: plancha LAC de ½", ¼", 1/8" , platinas , ángulos y pernos.

□ **Extractor.**

Imagen N° 9 Extractor



Fuente: ALICONSA

Cuyas dimensiones son 400mm. de diámetro (mariposa interna).

Materiales: plancha LAC de ¼", 1/8", ángulos, platinas, eje de 2" y dos chumaceras de pie.

Usará una potencia de 15 HP.

Este equipo es utilizado en la extracción del polvo y permite además separar los finos que irán al ciclón de mangas a fin de minimizar el impacto sobre el ambiente ya la vez recuperar la mayor cantidad posible de polvo de tara incrementando la productividad

□ **Ciclón de manga.**

Imagen N° 10 Ciclón de Manga



Fuente: ALICONSA

Consta de 21 agujeros en el techo para las mangas, de dimensiones: 1,200 mm de diámetro x 2400 mm de altura.

Materiales: plancha de 1/16", tubos cuadrados de 2" (para el sostén)

Altura total de los ciclones 5,500 mm.

3.2.3.2. Mobiliario y Herramientas:

Adicionalmente se requerirían los siguientes equipos:

- Transpaletas para trasladar los insumos y productos terminados en su almacén respectivo y dentro de la planta.
- Equipos de protección personal para los operarios: cascos, guantes, mandiles, tapones de oído y lentes.

3.2.3.3. Software y Similares:

Inicialmente se utilizarán solo las licencias básicas de Open Office y el Sistema Operativo Ubuntu (Linux) el cual permite no incurrir en costos adicionales. Posterior a la culminación del proyecto, se evaluará la adquisición del paquete de Windows, Microsoft Office y un Sistema Integrado acorde a la operación.

3.3. Centro de Operaciones:

3.3.1. Macro y Micro-Localización:

3.3.1.1. Macro-Localización:

A nivel regional, se le dio prioridad a la región La Libertad por la presencia de proveedores de vainas de Tara cercanos (Chao – Virú, Sierra Exportadora), mano de obra calificada disponible y proveedores de equipos y maquinaria necesarios para la implementación.

No se consideraron otras regiones de la sierra donde también hay tara debido a que solo en La Libertad se tiene un cultivo controlado; en otras zonas es un cultivo silvestre que solo se utiliza para recolección.

3.3.1.2. Micro-Localización:

La micro localización se realizara utilizando una evaluación por puntos, que consiste en definir los principales factores determinantes de la micro localización, para asignarles valores ponderados de peso relativo, de acuerdo con la importancia que se les atribuye. El peso

relativo, sobre la base de una suma igual a uno, depende fuertemente del criterio y experiencia del evaluador.

Para este estudio se consideraron opciones en La Esperanza, la Ciudad de Trujillo y Virú; tomando como factores principales el costo del terreno propuesto, las condiciones climatológicas correspondientes a la materia prima, la disponibilidad de mano de obra para la planta, las fuentes de abastecimiento de materia prima, fuentes de energía, los medios de transporte y la disponibilidad de agua¹¹. Estos factores se ponderaron acorde a la necesidad del proyecto y se otorgaron puntajes del 1 (menor cumplimiento) al 5 (mayor cumplimiento).

Cuadro N°23: Evaluación de Micro-Localización

Factor	%	Árevalo		Trujillo		Virú	
		Punt.	Suma	Punt.	Suma	Punt.	Suma
Costo del Terreno	15%	3	0.45	4	0.60	3	0.45
Condiciones Climatológicas	20%	5	1.00	2	0.40	4	0.80
Disponibilidad de Mano de Obra	15%	3	0.45	5	0.75	3	0.45
Fuentes de Abastecimiento de MP	30%	5	1.50	2	0.60	4	1.20
Fuentes de Energía	5%	3	0.15	5	0.25	3	0.15
Medios de Transporte	5%	3	0.15	5	0.25	3	0.15
Disponibilidad de Agua	10%	3	0.30	5	0.50	5	0.50
			4.00		3.35		3.70

Fuente: Elaboración Propia

En base a lo indicado, se implementará una planta de molienda de Tara en la ciudad de Trujillo, ubicada en un terreno de 500 mt² en el distrito de La Esperanza, sector Manuel Arévalo, próxima a las plantas de producción de empresas exportadoras y avícolas.

Imagen N°11: Micro-Localización Propuesta



Fuente: Google Maps

3.3.2. Descripción de Terrenos, Inmuebles e Instalaciones Fijas:

El terreno requerirá una dimensión capaz de albergar las siguientes áreas:

- Almacén de MP: Almacenamiento de Vainas de Tara descargadas provenientes de los proveedores mencionados.
- Almacén de Producto Terminado: Almacenamiento de Sacos de Polvo de Tara preparados para despacho.
- Zona de Carga y Descarga de Vainas de Tara: Con suficiente amplitud para la recepción y descarga de vainas de Tara y los despachos de Sacos de PT.
- Línea de Producción de Tara en Polvo: Incluyendo todos los procesos correspondientes para la obtención de Polvo de Tara.
- Oficinas Administrativas: Para el personal administrativo.

- Oficinas de Supervisión de Planta: Incluidas en la Zona de Molienda dentro de la Línea de Producción por ser la de mayor amplitud en la planta.
- SSHH.

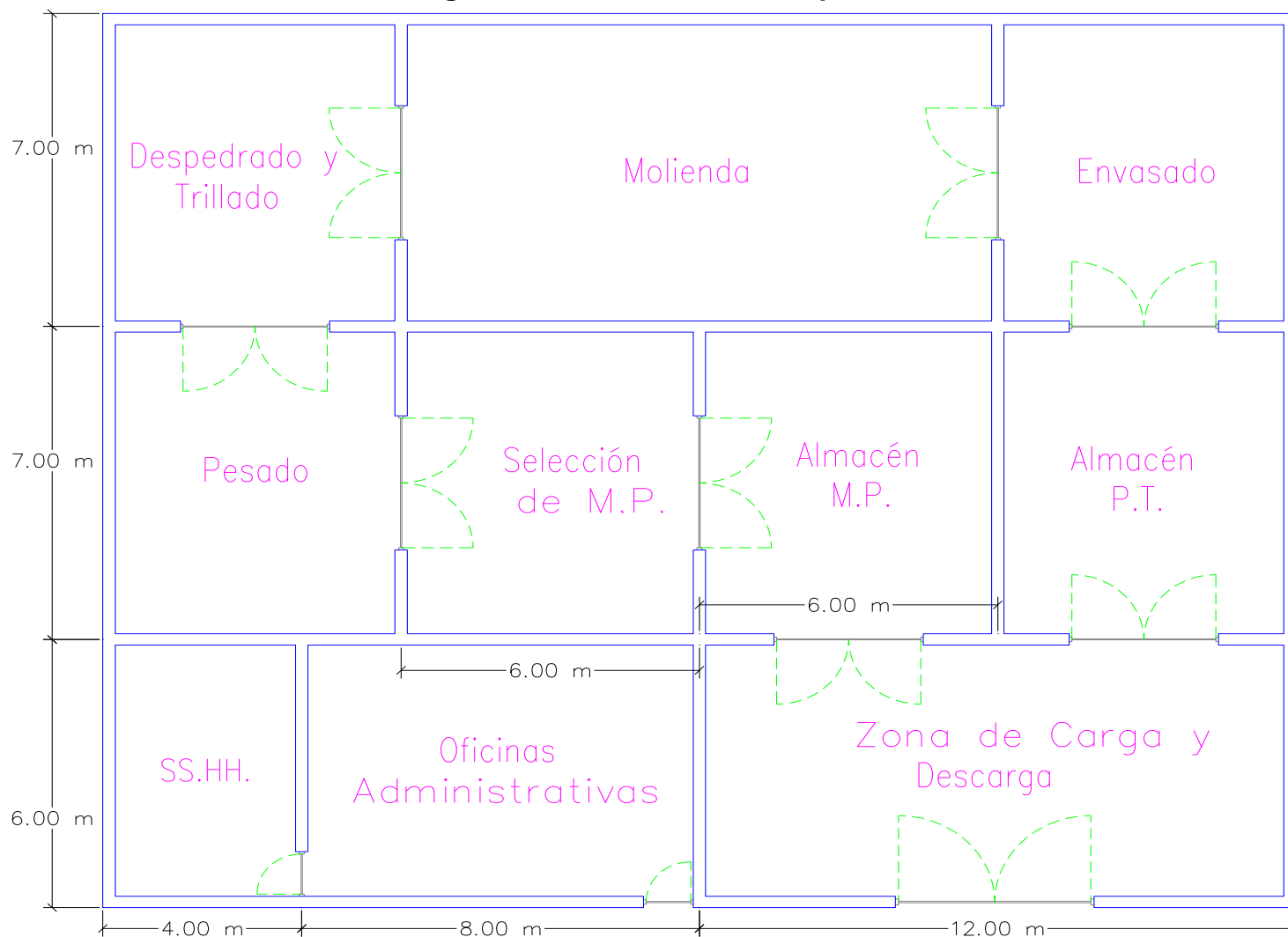
3.3.3. Diseño de Edificaciones e Instalaciones:

La edificación y las instalaciones en para el proyecto se realizarán teniendo en cuenta un enfoque de mínimo movimiento:

En esa perspectiva se ha diseñado de la planta para el proceso en donde las áreas están secuencialmente ubicadas a fin de facilitar el flujo del producto, así mismo se ha brinda la mayor comodidad posible al personal.

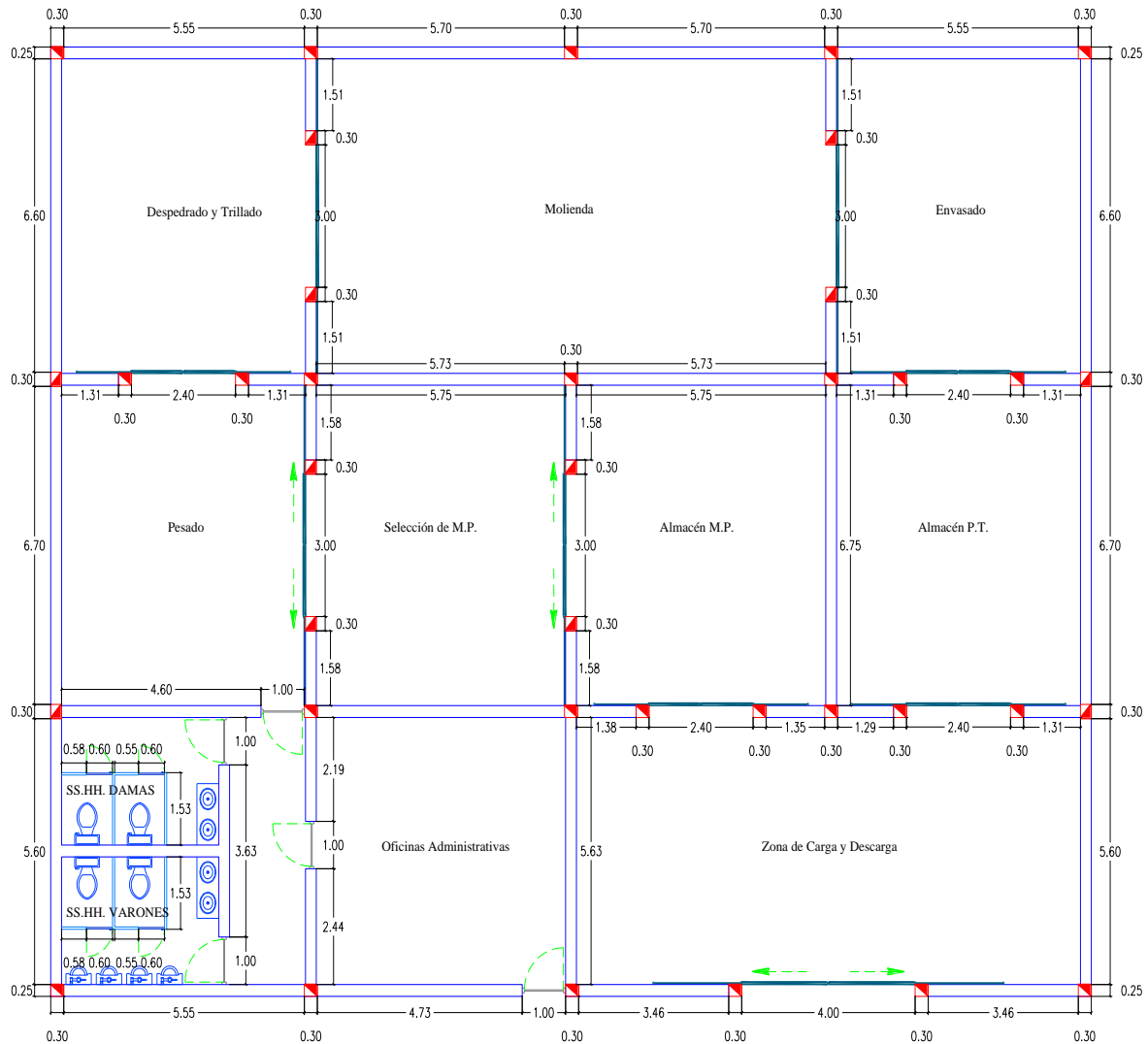
El plano arquitectónico tiene la finalidad de indicarnos las dimensiones y distribución de muros, columnas vigas etc., las cuales son necesarias para la construcción de dicho local, en este plano evitamos los detalles como muebles, escritorios, maquinas, etc., ya que lo que es necesario resaltar son los detalles necesarios para la construcción, por lo cual debe de estar debidamente acotado (dimensionado).

Diagrama N°4: Distribución Propuesta



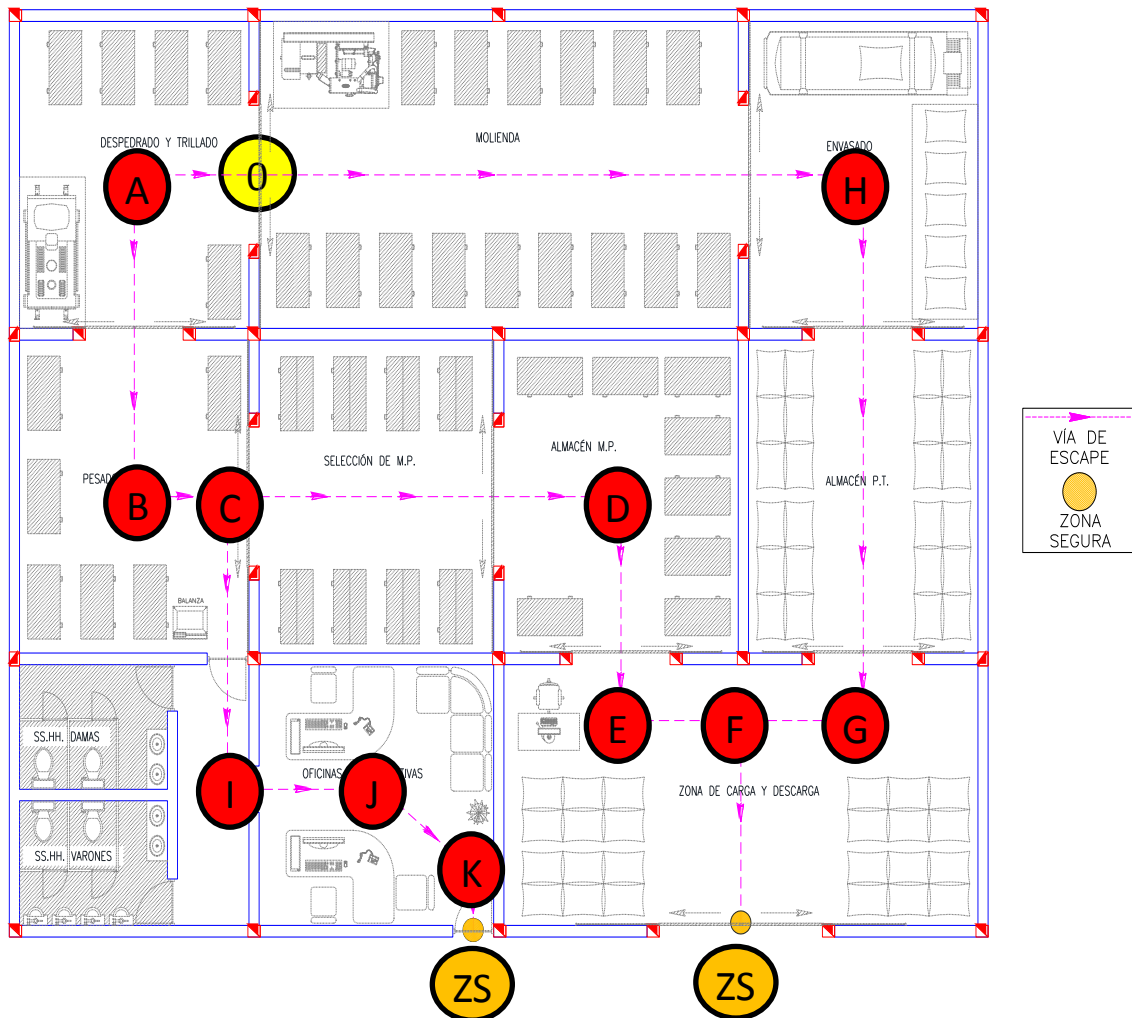
Fuente: Arq. Jhon Rodríguez. (2014).

Diagrama N°5: Plano Arquitectónico



Fuente: Arq. Jhon Rodríguez. (2014).

Diagrama N°6: Plano de Zonas de Seguridad



Fuente: Arq. Jhon Rodríguez (2014)

La perspectiva de seguridad en el trabajo, se parecía en la medida que sea definido las rutas de evacuación de acuerdo al diagrama 6, teniendo en cuenta que es un local relativamente pequeño y no existe una gran densidad de personal laborando.

Este plano tiene por finalidad indicar las rutas o vías más adecuadas para realizar una evacuación total del local en caso ocurriera algún siniestro (incendio, terremoto, etc.). La selección de dichas rutas se ha realizado

teniendo en cuenta distancias de evacuación que contemplen el menor recorrido. Las rutas de evacuación en el plano se encuentran representadas por líneas rosas (magenta) con flechas que me indican la dirección hacia donde debe realizarse el recorrido de evacuación. Las zonas seguras se indican en plano con un círculo relleno con una malla naranja, nos señala los puntos a donde se debe de llegar para a estar bajo resguardo, en este caso se consideró los accesos a la calle.

La ruta definida considera un inicio en Descarga de MP, pasar por toda la línea de producción hasta culminar en el envasado y posterior almacenaje de PT. Esto junto a las zonas correspondientes a las oficinas y SSHH. Se tiene un total de 480 m² útiles.

Cuadro N°24: Distribución Medida de Lay-Out de Planta

Área	Largo	Ancho	Área (m ²)
SSHH	6	4	24
Oficinas Administrativas	6	8	48
Almacén de MP	7	6	42
Zona de Carga y Descarga	6	12	72
Pesado	7	6	42
Selección de MP	7	6	42
Despedrado y Trillado	7	6	42
Molienda	7	12	84
Envasado	7	6	42
Almacén de PT	7	6	42
			480

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO IV ESTUDIO LEGAL

4. CAPÍTULO IV: ESTUDIO LEGAL

4.1. Constitución de la Sociedad

4.1.1. Forma Societaria e Implicancias

La empresa se constituirá como persona Jurídica: Sociedad Anónima Cerrada y se denominara "TARA EXPORT S.A.C", cumpliendo con todas las exigencias establecidas en la Ley General de Sociedades N° 26887. Este tipo de sociedad está constituida de 2 a 20 socios o accionistas, quienes no responden personalmente de las deudas sociales, además las sociedades anónimas cerradas no pueden tener acciones inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores.

La sociedad comercial tendrá como objeto social dedicarse a: la exportación de tara en polvo. En general la sociedad podrá dedicarse a cualquier actividad comercial afín ya sea de servicios y comercialización compatibles con la indicada y siempre que estén autorizadas por ley.

El capital social será del 80% del total de la inversión; siendo este de S/.351,137.00 nuevos soles (Trecientos cincuenta y un mil ciento treinta y siete) las mismas que estarán divididas en 351,137.00 (Trecientos cincuenta y un mil ciento treinta y siete) acciones nominativas, cada acción tendrá un valor de S/. 1.00 (un nuevo sol) y estarán aportadas y distribuidas de la siguiente manera:

- a. Olinda Alexandra Espinosa Ramírez, suscribe y cancela S/. 300,000.00 nuevos soles (trescientos mil nuevos soles) pagados en bienes dinerarios equivalentes a 300,000 acciones con un valor de S/. 1.00 (un nuevo sol) cada una. Las acciones suscritas por este socio serán pagadas en un 100% cada una.
- b. Enrique Napoleón Espinosa Otoya, suscribe y cancela S/. 51,137.00 nuevos soles (Cincuenta y un mil ciento treinta y siete) pagados en

bienes dinerarios equivalentes a 51,137.00 acciones con un valor de S/. 1.00 (un nuevo sol) cada una. Las acciones suscritas por serán pagadas en un 100% cada una.

4.1.2. Proceso de Constitución

El proceso a realizar será el siguiente:

- Búsqueda y reserva del nombre (razón social) de la empresa en Registros Públicos; siendo esta válida por un plazo de 30 días.
- Elaboración de la minuta; siendo este el documento previo donde los accionistas manifiestan su voluntad de constituir la empresa y especifican los acuerdos correspondientes. Los siguientes datos serán indicados en la misma:
 - Datos generales de los socios.
 - Giro de la Sociedad: Manufacturera.
 - Tipo: S.A.C.
 - Inicio de Operaciones.
 - Razón Social.
 - Aportes de socios
 - Capital Social
- Elevar la minuta a Escritura Pública por medio de un Notario; se debe incluir los siguientes documentos para validarla:
 - Comprobante de Depósito del Capital Social indicado en una cuenta bancaria.
 - Inventario de Bienes no Monetarios.
 - Certificado de Búsqueda Mercantil emitido por la Oficina de Registros Públicos respecto a la inexistencia de una razón social similar.
- Con la minuta elevada, se genera la Escritura Pública dando validez a la minuta; debe ser firmada y sellada por un notario.
- Elevar la Escritura Pública en los Registros Públicos para su inscripción correspondiente.

- Obtención del RUC ante SUNAT al completar un formulario de justificación e indicar a que nos acogeremos al Régimen Tributario del Impuesto a la Renta.
- Impresión de comprobantes de pago.
- Compra y legalización de libros contables.
- Legalización de Libro de Planillas en el Ministerio de Trabajo.
- Inscripción de trabajadores en ESSALUD.
- Solicitud de Licencia Municipal en la Municipalidad del Distrito para lo cual se debe contar con los siguientes documentos:
 - Fotocopia del RUC.
 - Certificado de Zonificación: Zona Industrial
 - Croquis de ubicación de la empresa.
 - Copia del Título de Propiedad.
 - Fotocopia de la Escritura Pública.
 - Recibo de pago por derecho de licencia.
 - Formulario de solicitud.

4.1.3. Costos de Constitución

En base a lo indicado previamente, se presenta el siguiente resumen de costos:

Cuadro N° 25: Costos de Constitución

(En Nuevos Soles)

CONCEPTO	Valor (S/.)
Minuta de Constitución	550.00
Escritura Pública	350.00
Registros Públicos	788.88
Legislación de Libro de Planillas	32.00
Licencia Municipal	108.00
Libros de Contabilidad y Legislación	40.00
Total S/.	1,868.88

Fuente: Elaboración Propia

4.2. Tasas y Servicios Regulados

4.2.1. Licencias, anuncios publicitarios y similares

Inspección Técnica de Defensa Civil

De acuerdo a las normas de seguridad que propone Defensa Civil se requiere:

- Solicitud de Inspección Técnica de Defensa Civil.
- Plan de Seguridad en Defensa Civil.
- Plano de ubicación – Localización.
- Plano de Arquitectura Acotado.
- Derecho de Pago en el SATT – S/. 141.75
- Certificado actualizado de medición de Puesta a Tierra.
- Certificado de RPIN de extintores.

- Plano de Señalización y Evacuación.

Inspección Ocular

Por medio de un especialista técnico (perito) enviado por la municipalidad, se realiza la inspección y verificación de los datos proporcionados sean correctos por un costo de S/. 40.00.

Licencia de Funcionamiento

Según lo establecido en la Municipalidad Distrital de La Esperanza y de acuerdo al área que presenta el terreno (500 m²) este se encuentra ubicado en la TIE 3, los pasos son los siguientes:

- Formulario de Solicitud de Licencia de Funcionamiento con carácter de Declaración Jurada.
- Vigencia de Poder del representante legal, de representación de personas naturales, se requerirá carta poder con firma legalizada.
- Recibo de Pago de la Tasa de Licencia de Funcionamiento – S/.475.40
- Certificado de Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil de Detalle o Multidisciplinaria.

4.2.2. Regulación Sectorial

En el punto 2.2.1.1 se especifican todo el aspecto legal relevante para los productos y el funcionamiento de la empresa.

4.2.3. Costos y tasas por servicios regulados

No se cuenta con registro u asociación definida.

En base a lo indicado previamente, se presenta el siguiente resumen de costos:

Cuadro N° 26: Costos por Tasas y Servicios Regulables

Tasas Municipales		656.85
Pago de derechos de	475.40	
Inspección técnica de Defensa Civil	141.45	
Inspección Ocular	40.00	
TOTAL S/.		656.85

Fuente: Elaboración Propia

4.3. Demás Aspectos Legales

4.3.1. Aspectos Laborales

TARA EXPORT S.A.C. tiene en cuenta la Legislación Laboral vigente y tiene la legislación relacionada con la modalidad de contratación a plazo determinado.

La jornada laboral de los trabajadores se regirá de acuerdo a ley, y se tendrá como referencia al D.S N° 007-2002-TR 04/07/2002. Texto Único Ordenado de la Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobre tiempo. Este Decreto Supremo en el artículo 1 y 2 dice:

Artículo 1.- La jornada ordinaria de trabajo para varones y mujeres mayores de edad es de ocho (8) horas diarias o cuarenta y ocho (48) horas semanales como máximo.

El incumplimiento de la jornada máxima de trabajo será considerado una infracción de tercer grado, de conformidad con el Decreto Legislativo N° 910, Ley General de Inspección de Trabajo y Defensa del Trabajador, y sus normas reglamentarias.

Artículo 2.- El procedimiento para la modificación de jornadas, horarios y turnos se sujetará a lo siguiente:

- 1.- El empleador está facultado para efectuar las siguientes modificaciones:
 - a) Establecer la jornada ordinaria de trabajo, diaria o semanal.
 - b) Establecer jornadas compensatorias de trabajo de tal forma que en algunos días la jornada ordinaria sea mayor y en otras menores de ocho (8) horas, sin que en ningún caso la jornada ordinaria exceda en promedio de cuarenta y ocho (48) horas por semana.
 - c) Reducir o ampliar el número de días de la jornada semanal del trabajo, encontrándose autorizado a prorratear las horas dentro de los restantes días de la semana, considerándose las horas prorrateadas como parte de la jornada ordinaria de trabajo, en cuyo caso ésta no podrá exceder en promedio de cuarenta y ocho (48) horas semanales. En caso de jornadas acumulativas o atípicas, el promedio de horas trabajadas en el período correspondiente no puede superar dicho máximo.
 - d) Establecer, con la salvedad del Artículo 9 de la presente Ley, turnos de trabajo fijo o rotativo, los que pueden variar con el tiempo según las necesidades del centro de trabajo.
 - e) Establecer y modificar horarios de trabajo.

4.3.2. Aspectos Tributarios

La empresa TARA EXPORT SAC se registrará por la legislación Tributaria vigente, la cual toma en cuenta lo siguiente:

Impuesto General a las Ventas:

El 18% de las ventas mensuales. (No se aplica el IGV cuando se trata de exportación).

Régimen General del Impuesto a la Renta:

- Según el Régimen aplicamos al Régimen General: Declaración anual y pago del 30% sobre la utilidad neta imponible.
- No se considera el Régimen Especial debido a que no podemos aplicar como Micro Empresa al tener ventas anuales superiores a S/. 525,000.00.

Contribuciones de ESSALUD

Es el 9% del sueldo del trabajador.

Contribución al SENATI

Es el 0.75% aplicada al total de las remuneraciones de los trabajadores.

4.3.3. Registro de Marca

La Marca es TARA EXPORT y requiere ser registrada en INDECOPI para lo cual se requerirá los siguientes servicios, como se resumen en el Cuadro 28:

- Búsqueda de antecedentes: Se presenta una solicitud de Búsqueda de antecedentes (S/.40.00)
- Búsqueda Denominativa: Considerada también búsqueda fonética, en la cual se busca palabras o letras (S/.51.52).
- Búsqueda figurativa, busca logos o dibujos registrados.
- El registro de la marca se hará siempre y cuando no haya sido encontrado algún nombre, lema o logo exactamente igual.

Pasos:

Se paga una tasa de S/. 483.4 y se presenta lo siguiente:

- Solicitud de Registro de marca (incluye descripción detallada).
- Cinco copias de 5 x 5 cm a color y blanco y negro de la marca que se quiere registrar.
- Se debe presentar la escritura pública de constitución, copia poder.
- Publicación en el diario el Comercio.

4.3.4. Regulación Sanitaria y Ambiental

La Regulación Ambiental para el tipo de empresas industriales como TARA EXPORT SAC, es supervisada por DIGESA (Dirección de Gestión Ambiental de la Libertad), la cual supervisa los impactos ambientales y medidas de protección con lo que respecta a Aire, Polvo, Ruido, Agua, Suelo, Puesto de trabajo, Ecosistema.

4.3.5. Regulación sobre Salud y Seguridad Ocupacional

El Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo es competente para definir, concertar, coordinar, dirigir, supervisar, y evaluar la política de higiene y seguridad ocupacional, y establecer las normas de prevención y protección contra riesgos ocupacionales que aseguren la salud integral de los trabajadores, en aras del mejoramiento de las condiciones y el medio ambiente de trabajo.

Entre el marco normativo nacional se cuenta con el siguiente:

- Reglamento de Ley N° 29783 – Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Ley N° 28806 del 19-07-2006 / “Ley General de Inspección del Trabajo”
- Decreto Supremo N° 019-2006-TR / Reglamento de la Ley General de Inspección del Trabajo del 28-10-2006.
- D.S. N° 009-2005-TR del 28-09-2005 Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo modificado por D.S. N° 007-2007-TR del 06-04-2007.

Marco Normativo del Sector Industria:

- Decreto Supremo 42-F del 22.05.64 / Reglamento de Seguridad Industrial
- Decreto Supremo N° 029-65-DGS del 08.02.65 / Reglamento para la Apertura y Control Sanitario de Plantas Industriales.

4.3.6. Base Legal de Exportaciones y/o Importaciones

Al ser un producto no tradicional, se rige por la Ley N° 22342 Ley de Promoción de la Exportaciones no Tradicionales, esta ley se promulgo el 21 de noviembre del 1978 y fue actualizada el 31 de octubre del 2005.

Existe un enfoque, que infiere que la mencionada ley atenta contra los derechos de los trabajadores ya que con la Ley de Exportaciones los empresarios aplican un régimen que impide que los trabajadores gocen de derechos como estabilidad laboral, compensación por años de servicios, jubilación y otros.

La exportación de bienes en nuestro país no está afecta a ningún tributo. El servicio que presta la SUNAT en cuanto a la exportación, es el de facilitar la salida al exterior de las mercancías, para mejorar nuestra competitividad y oferta exportable en la región.

Es más, existen dos beneficios tributarios a los cuales se pueden acoger las empresas exportadoras, la Devolución del IGV y el Drawback. El primero se tramita ante la SUNAT, y el segundo ante Aduanas.

Se emitirá "Factura" en las operaciones de exportación consideradas como tales por las normas del Impuesto General a las Ventas.

Las Facturas utilizadas en operaciones de exportación contendrán los requisitos básicos de información impresa y no necesariamente impresa expresado en castellano, pudiendo adicionalmente contener dentro del mismo documento la traducción a otro idioma. Dicha traducción podrá consignarse al momento de la emisión, por lo cual ésta no necesariamente deberá ser impresa. Base Legal: Art. 8° núm. 1 último párrafo R. S N° 007-99/SUNAT.

En el Perú existen Regímenes de Exportación que permiten llevar a cabo, libre del pago de impuestos, la adquisición de insumos, materias primas, partes, piezas y productos intermedios para su ensamblaje o transformación a productos destinados a la exportación.

La exportación está liberada de derechos y restricciones. La exportación no está gravada con ningún tipo de impuestos, se han eliminado las Licencias Previas así como cualquier otro requisito administrativo para la exportación, manteniéndose una lista reducida de bienes de prohibida exportación.

Las empresas exportadoras de productos manufacturados tienen derecho a un reembolso de los impuestos indirectos pagados durante el proceso de producción mediante un mecanismo de reintegro.

La Aduana Peruana requerirá:

- Copia del RUC de la Empresa (Por única vez)
- Copia carbonada Sunat de la Factura Comercial debidamente sellada y firmada
- Packing List (si hubiera)
- Instrucciones de embarque (para el corte del Bill of Lading)
- Declaración del exportador
- Para exportar al mercado Europeo se necesita tener certificado HACCP - Hazard Analysis Critical Control Point.

Se deben considerar los siguientes documentos:

- Texto Único Ordenado de la Ley General de Aduanas, Decreto Supremo N° 129-2004-EF publicado el 12.09.2004 y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 011-2005-EF publicado el 26.01.2005: Teniendo como base el cumplimiento de la Ley Aduanera y la necesidad del uso de partidas arancelarias para participar del proceso de exportación; esto teniendo en cuenta que la Tara se encuentra registrada en el mismo.

- Ley General de Aduanas, aprobado mediante Decreto Legislativo No.1053, publicado el 27.06.2008 y su Reglamento aprobado con Decreto Supremo No.010-2008-EF, publicado el 16.01.2009: Detalla los procedimientos aduaneros, terminales de almacenamiento y regímenes de importación y exportación los cuales podrán ser aplicables una vez se inicien las operaciones.
- Tabla de Sanciones aplicables a las infracciones previstas en la Ley General de Aduanas, aprobada con Decreto Supremo No.031-2009-EF: Detallan las sanciones a tener en cuenta y las sanciones correspondientes, es referencial para manejar un óptimo proceso de exportación.
- Reglamento del Procedimiento de Restitución Simplificado de Derechos Arancelarios, aprobado por Decreto Supremo N° 104-95-EF publicado el 23.06.1995 y sus modificatorias Decreto Supremo N° 093-96-EF publicado el 27.09.1996, Decreto Supremo N° 072-2001-EF publicado el 25.04.2001, Decreto Supremo N° 156-2001-EF publicado el 18.07.2001, Decreto Supremo N° 001-2003-EF publicado el 08.01.2003, Decreto Supremo N° 077-2004-EF publicado el 12.06.2004 y Decreto Supremo N° 176-2004-EF publicado el 07.12.2004, Decreto Supremo No.135-2005-EF del 13.10.2005 y Decreto Supremo N° 018-2009-EF publicado el 30.01.2009: Especifica la gestión del proceso de restitución de derechos arancelarios (Drawback) al cual podemos aplicar al ser nuestro producto basado en insumos naturales del Perú, implica la recuperación del 8% del valor exportado.
- Ley No.28438, Ley que regulariza infracciones de la Ley General de Aduanas: Corresponde a los trámites necesarios para la regularización de las infracciones cometidas según lo indicado líneas arriba (tabla de infracciones).
- Ley No.29326, Ley que establece disposiciones complementaras en relación con la restitución indebida de derechos arancelarios.

- Lista de Partidas Arancelarias excluidas de la restitución de derechos arancelarios, aprobada por Decreto Supremo N° 127-2002-EF publicado el 25.08.2002 y modificada por Decreto Supremo N° 056-2003-EF publicado el 06.05.2003, y Decreto Supremo No.098-2006-EF publicado el 06.07.2006.
- Normas referidas al Procedimiento de Restitución Simplificado de Derechos Arancelarios, Resolución Ministerial N° 138-95-EF/15 publicada el 03.09.1995, Resolución Ministerial N° 195-95-EF publicada el 31.12.1995 y Resolución Ministerial N° 156-98-EF/10 publicada el 08.07.1998.
- Ley de Delitos Aduaneros, Ley N° 28008 publicada el 19.06.2003 y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 121-2003-EF publicado el 27.08.2003: Refiere a los delitos varios propios del procedimiento aduanero, siendo aplicable en el caso de Tara Export, el contrabando de mercancía en carga, especifica los controles que se llevan a cabo en cada caso.
- Texto Único Ordenado del Código Tributario aprobado por Decreto Supremo N° 135-99-EF publicado el 19.08.1999 y normas modificatorias.
- Criterios de Vinculación, artículo 24° del Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta aprobado por Decreto Supremo N° 122-94-EF publicado el 21.09.1994 modificado por el Decreto Supremo N° 045-2001-EF publicado el 20.03.2001.
- Ley de Títulos Valores, Ley N° 27287 publicada el 19.06.2000.
- Ley de Procedimiento Administrativo General, Ley N° 27444 publicada el 11.04.2001.
- Ley que regulariza infracciones de la Ley General de Aduanas, Ley N° 28438 publicada el 28.12.2004.
- Reglamento de Organización y Funciones de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, aprobado por Decreto Supremo N° 115-2002-PCM publicado el 28.10.2002.

- Disposiciones relativas al Procedimiento Exporta Fácil DECRETO SUPREMO N° 163-2009-EF.
- Reglamento de Comprobantes de Pago RESOLUCION DE SUPERINTENDENCIA N° 007-99/SUNAT.

4.3.7. Costos de los Demás Aspectos Legales

Cuadro N° 27: Costos para Gestión de Exportación

Costos para Gestión de Exportación	
Certificado de Origen SGP	43.07
Formato de Certificados	24.30
TOTAL	S/. 67.37

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N° 28: Costos por Registro de Marca

Registro de Marca – INDECOPI	
Búsqueda de antecedentes	40.00
Búsqueda Denominativa: fonética y figurativa	51.52
Tasa de Registro de Marca	483.40
TOTAL	S/. 574.92

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO V ESTUDIO ORGANIZACIONAL

5. CAPÍTULO V: ESTUDIO ORGANIZACIONAL

5.1. Planeamiento Estratégico:

5.1.1. Misión:

Somos una empresa exportadora especializada en el procesamiento de Polvo de Tara, comprometida con satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de un excelente producto.

5.1.2. Visión:

Ser la empresa agro exportadora líder en el país en la comercialización de productos derivados de la TARA que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes en cualquier mercado.

5.1.3. Objetivos Estratégicos:

5.1.3.1. Perspectiva Financiera:

Debido a que recién se iniciarán las operaciones, aún no se cuenta con indicadores referenciales al respecto, sin embargo se desea alcanzar una rentabilidad superior a la tasa ofrecida por las instituciones financieras en el mercado.

Objetivos:

- Incrementar Continuamente las Ventas en 2 % anual (como mínimo para mantener una participación considerable en el tiempo).
- Rentabilizar al 12 % o superior (para alcanzar una rentabilidad igual o superior a la ofrecida por instituciones financieras).

5.1.3.2. Perspectiva Cliente:

Los esfuerzos de la empresa se orientarán a captar clientes en el mercado extranjero y fidelizarlos acorde a nuestra capacidad de ventas y producción respectivamente:

Objetivos:

- Incrementar del Número de Clientes en 12 % anualmente.
- Incrementar el Número de Clientes Fieles (contrato por más de 1 año).

5.1.3.3. Perspectiva de Operaciones y Procesos:

Las operaciones se medirán con indicadores productivos acorde a la eficiencia de maquinaria o mano de obra; adicionalmente el proceso principal a medir es el logístico referente al cumplimiento de los proveedores.

Objetivos:

- Incrementar la Eficiencia por Línea de Producción (%)
- Reducir el Incumplimientos en Entrega de Materia Prima de Proveedores.

5.1.3.4. Perspectiva de Organización y Aprendizaje:

La empresa debe reflejar su orientación a la mejora continua y su compromiso con el recurso humano tal como menciona su misión. Los indicadores corresponden a la satisfacción del cliente interno.

Objetivos:

- Incrementar la Satisfacción del Cliente Interno.

5.1.4. Análisis FODA:

1. Fortalezas:

- Disponibilidad del recurso en forma silvestre: Se encuentra en la naturaleza al ser un cultivo propio de la región y que no requiere un suelo o cuidado específico abaratando mucho su costo de operación.
- Especie forestal tolerante al clima, plagas y enfermedades por lo cual es un cultivo simple de manejar.

- Creciente deseo de mejorar el manejo del árbol (evitar tala): Mayor preocupación gubernamental y de otras entidades para reducir la depredación por ser una fuerte fuente de ingreso.
- Liderazgo de La Libertad en la producción y exportación de tara en la macro región norte del país: Lo cual nos propulsa a continuar mejorando para liderar el sector y desarrollar nuevos proyectos.
- Disponibilidad de mano de obra para el sector agrario: Por la región y la presencia masiva de empresas agroindustriales, se cuenta con mano de obra calificada para la obtención de MP en óptimas condiciones.

2. Debilidades:

- Escasa generación de valor agregado en la región a causa de falta de inversiones en cultivos no tradicionales como este; se le da mayor preferencia a los cultivos pertenecientes a empresas agroindustriales como esparrago, pimiento, etc.
- Tenencia de tierras comunales: Pues aún existen tierras sin dueño específico por lo cual es difícil acceder a su adquisición rápidamente.
- Carencia de agua: Problema principal por falta de irrigación. Se está desarrollando con el crecimiento de los proyectos regionales.
- Falta de programas de manejo y reforestación con trabajos silviculturales orientados al incremento en la producción y productividad: A pesar de ser líderes en la zona, no se tienen programas específicos que apoyen el crecimiento productivo de la especie en cuestión.
- Deficiente infraestructura vial para transporte de producto terminado para exportación.
- Bajo nivel técnico del productor, se tiene una producción informal y no estandarizada, esto se debe solucionar en base a capacitación e inversión.

- Falta de asistencia técnica para la conducción de las plantaciones y extracción de la vaina.
- Falta de interés de las instituciones públicas y privadas para promover la producción de plántones y su cultivo en terrenos aptos para esta especie.

3. Oportunidades:

- Absorción de mano de obra familiar: ancianos y mujeres; debido a que el proceso de la Tara en más de una etapa no requiere mano de obra especializada por lo cual podemos promover un desarrollo familiar.
- Creciente demanda internacional: Por los beneficios específicos que ofrece.
- Preferencia por productos ecológicos: Los mercados internacionales e inclusive el nacional presentan un incremento creciente en su preferencia por productos de este tipo.

4. Amenazas:

- Depredación de la especie debido a la tala indiscriminada.
- Presencia de plagas y enfermedades.
- Alta variación de la producción de la materia prima y precios.
- Factores climáticos adversos: A pesar de trabajar en un clima favorable, este aspecto se mantiene variable.

Cuadro N° 29 Matriz FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • TLC con la Unión Europea • Tendencia mundial al cuidado de la salud, aditivos alimentarios naturales. • Altos precios de aditivos alimentarios naturales en el mercado mundial • Desarrollo de plantaciones de tara con manejo tecnificado. • Mayor inversión en plantaciones y en el manejo de los bosques naturales • Retiro de Visa a la UE, permite mayor presencia en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Situación económica de Italia, Crisis del 2009 continua • Ingreso de competidores con productos de origen vegetal mas baratos • TLC de la UE con Ecuador • Oferta de materia prima de baja calidad, cosecha prematura reduciendo rendimiento. • Recojo del fruto con restos vegetales, tierra, piedras. • Fruto con presencia de moho y hongos por un deficiente almacenaje (en ambientes sin aireación)
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas con proveedores de materia prima • Disponibilidad del capital operativo a fin de comprar la materia prima al contado. • Diseñada especialmente para el procesamiento de la TARA • Licencias y certificaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionar al producto en línea con la tendencia mundial al cuidado de la salud. • Utilizar estrategias de marketing directo, participación en ferias y eventos • Orientar el producto hacia el segmento de mercado seleccionado • Fomentar asociación de productores de Tara a fin promover la inversión en su plantación 	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionar a la goma de Tara como ingrediente natural • Obtener todas las certificaciones sanitarias del mercado objetivo (UE) • Efectuar alianzas estratégicas con proveedores y brindarles asistencia técnica.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de negociación del proveedor, alta • Requerimiento de alto capital de trabajo • Falta de posicionamiento en el mercado • Deficiente infraestructura vial • Bajo nivel técnico del productor, falta de asistencia técnica. • Falta de promoción de la producción de plantones y su cultivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar canales abiertos con la Banca a fin de poder obtener financiamiento a las exportaciones. • Realizar eventos de capacitación virtual en uso de ingredientes naturales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos asociativos a mediano y largo plazo para evitar fluctuaciones mayores del precio de la materia prima. • Posicionar el producto como “Goma de Tara Peruana” a fin de diferenciarlo. • Aplicar para utilizar “Marca Perú”

Fuente: Elaboración propia

5.1.5. Matriz EFE y EFI:

Se utiliza las matrices de evaluación de factores externos (EFE) y la matriz de evaluación de factores internos (EFI), a fin de evaluar los mencionados factores relacionados con el proyecto de exportación de Tara, hacia el mercado de la Unión Europea específicamente la Región de Lombardía en Italia.

- **Matriz EFE:**

Cuadro N° 30: Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIF.	VALOR PONDERADO
<i>Oportunidades</i>			
TLC con la Unión Europea (Italia).	0.05	1	0.05
Creciente demanda internacional.	0.30	3	0.90
Alto precio de aditivos de origen natural.	0.20	4	0.80
<i>Amenazas</i>			
Situación Económica de Italia	0.05	2	0.10
Presencia de plagas y enfermedades.	0.10	2	0.20
Alta variación de la producción de la materia prima y precios.	0.20	2	0.40
Factores climáticos adversos.	0.10	2	0.20
TOTAL	1.00		2.65

Fuente: Elaboración Propia

La empresa tiene 2.65 de valor total por lo que se encuentra por encima del valor ponderado promedio (2.50). Por esta razón se deduce que las oportunidades y amenazas se podrán manejar apropiadamente en la empresa siempre y cuando se rijan a lo indicado.

- **Matriz EFI:**

Cuadro N° 31: Matriz EFI

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIF.	VALOR PONDERADO
<i>Fortalezas</i>			
Disponibilidad del capital de trabajo	0.15	3	0.45
Especie forestal tolerante al clima, plagas y enfermedades.	0.08	2	0.16
Creciente deseo de mejorar el manejo del árbol (evitar tala).	0.05	2	0.10
Liderazgo de La Libertad en la producción y exportación de tara en la macro región norte del país.	0.15	3	0.45
Disponibilidad de mano de obra para el sector agrario.	0.10	4	0.40
<i>Debilidades</i>			
Escasa generación de valor agregado en la región a causa de falta de inversiones.	0.07	2	0.14
Tenencia de tierras comunales.	0.05	3	0.15
Carencia de agua.	0.05	3	0.15
Falta de programas de manejo y reforestación con trabajos silviculturales orientados al incremento en la producción y productividad.	0.05	1	0.05
Deficiente infraestructura vial	0.05	2	0.10
Bajo nivel técnico del productor.	0.10	2	0.20
Falta de asistencia técnica para la conducción de las plantaciones y extracción de la vaina.	0.05	2	0.10
Falta de interés de las instituciones públicas y privadas para promover la producción de plantones y su cultivo en terrenos aptos para esta especie.	0.05	2	0.10
TOTAL	1.00		2.55

Fuente: Elaboración Propia

La empresa tiene 2.55 de valor total por lo que se encuentra apenas por encima del valor ponderado promedio (2.50). Se deduce que con la gestión propuesta de las fortalezas y debilidades, se podrá obtener un óptimo rendimiento para la empresa. Se requiere reformular las estrategias orientándolas a los productores debido a su bajo nivel técnico y fomentar la generación de programas para mejora de productividad.

5.1.6. Análisis de la Competitividad del Proyecto:

Se realizó mediante la aplicación de las 5 fuerzas competitivas de Porter:

a) Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Los nuevos competidores son una amenaza latente dado el crecimiento histórico de los derivados de la tara. Como tal, el mercado demandante es suficientemente grande para admitir competencia sin afectarnos actualmente pero según nuestra visión, planeamos liderar el mercado exportador no solo en Polvo de Tara sino en otros derivados lo cual podría ser complicado al tener competencia especializada.

b) Rivalidad entre competidores existentes directos e indirectos:

A nivel internacional se venden US\$ 33 mil millones, sólo para goma y polvo de tara. El gran abastecedor es Perú, con más del 85% de la producción mundial. Otros países, considerablemente más pequeños en su aporte, son Bolivia (con 4,6%) y Ecuador (con 2,4%).

Cuadro N° 32: Principales Exportadores de Tara - 2013

Empresa	%
SILVATEAM PERU S.A.C.	14%
EXPORTADORA EL SOL S.A.C.	12%
PRODUCTOS DEL PAIS S.A.	4%
MOLINOS ASOCIADOS SOCIEDAD ANONIMA	19%
TECNACORP S.A.C.	5%
AGROTARA S.A.C.	3%
SOCIEDAD MERCANTIL (EXPORTACION) SA	3%
GOMAS Y TANINOS S.A.C.	2%
EXANDAL S.A.	32%
Otras empresas	5%

Fuente: Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior

Web:<http://www.siicex.gob.pe/>

Como se puede observar, las exportaciones se encuentran en crecimiento y cada vez hay mayor competencia nacional en exportaciones, sin embargo el mercado en general se encuentra desabastecido.

c) Amenaza de ingreso de productos y servicios sustitutos:

Debido a que la tara es un Hidrocoloide; es muy utilizada en Crema y Yogur al igual que los siguientes productos de la misma categoría:

Goma Xanthano

- Hidrocoloide derivado del proceso de fermentación enzimática de un carbohidrato y la bacteria *Xanthomonas Campestris*.
- Tiene propiedades pseudoplásticas.
- Tiene efecto sinérgico con goma guar, tara y algarrobo.
- Resistente a la degradación enzimática.
- Estable a pH's ácidos.
- Aplicaciones en cremas, quesos frescos y tipo cottage, productos congelados.

Harina de algarrobo:

- Se obtiene de las semillas del árbol conocido como *Ceratonia siliqua*.
- Solubilidad completa a los 80°C en agua o sistemas lácteos.
- Agente espesante.
- Agente gelificante.
- Aplicaciones en cremas, yogur, quesos, nieves y helados.

Carboximetil celulosa (CMC)

- Controla la formación de cristales.
- Mejora y aumenta la retención de agua.
- Es soluble en agua fría.
- Es compatible con otros hidrocoloides.

- Estabilizante de proteínas.
- Espesante.
- Aplicaciones en cremas y productos congelados.

Goma Guar

- Estabilizante.
- Inhibidor de sinéresis.
- Aumenta la viscosidad.
- Retarda y/o previene la cristalización.

d) Poder de negociación de los clientes:

Considerando al mercado europeo como el principal; podemos determinar el poder de negociación de los clientes basándonos en el precio pagado por consumo de alimentos que son a base de polvo de tara.

El siguiente cuadro muestra la evolución del poder adquisitivo de los clientes europeos en el rubro de alimentación tomando como base el año 2005 (igual a 100). En los últimos años, Italia mantiene índices de incremento en más de 17.6% lo cual indica un crecimiento constante y sostenido además de estar dispuestos a pagar más por alimentación.

Incluso con la crisis financiera, el monto pagado por alimentos se mantiene e inclusive se incrementa. Además debemos recordar los distintos programas que se desarrollan para incrementar el consumo de productos orgánicos y saludables en general.

Cuadro N° 33: Evolución de Poder Negociador de Clientes

HICP – Alimentación												
Index (2005=100) y Cambios Porcentuales												
Fecha/País	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	Ene-12	Feb-12	Mar-12	Abr-12
Bélgica	118.94	119.38	119.72	119.02	118.9	119.6	120.77	121.01	121.47	122.83	122.88	122.77
Bulgaria	148.5	146.13	145.54	144.94	144.97	146.65	147.54	147.85	148.2	149.98	150.48	150.32
Rep. Checa	118.1	116.8	116.7	115.5	115.8	117	118.7	121.1	123.8	124.2	126.6	124.7
Dinamarca	120.3	121	121	120.7	120	121.7	122.5	123.4	123.7	124.7	124.9	124.5
Alemania	114.4	113.8	113.7	113.4	113.8	114.1	114.4	115	116.2	117.5	117.9	117.7
Estonia	143.79	142.73	143.52	141.95	141.85	140.24	141.13	141.55	142.89	143.69	145.2	145.84
Irlanda	103.2	103	103.7	103.8	103.6	103.7	103.7	103.7	103.2	103.4	103.3	103.9
Grecia	118.05	117.11	116.49	116.17	116.51	117.11	118.01	118.62	118.4	118.39	118.93	119.41
España	114.72	114.81	115.03	114.55	114.52	114.94	115.34	115.52	115.81	115.94	116.06	116.34
Francia	111.85	112.16	111.92	111.7	111.97	112.38	112.7	113.05	113.01	113.63	114.48	114.45
Italia	115.6	115.7	114.8	114.7	115	115.6	116.5	116.5	116.9	117.8	117.8	117.6

Fuente: EUROSTAT

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>

e) Poder de negociación de los proveedores.

La mayoría de empresas de procesamiento y exportación de los componentes de la tara (polvo, goma y germen) se encuentran en la costa, estas empresas cuentan con cadenas de acopio desde las mismas zonas de producción y luego concentradas en ciudades provinciales o distritales, lo recolectado es luego trasladado a las plantas de procesamiento.

Considerando que el acopio en general depende de la costa de La Libertad pero también se tiene presencia en la Sierra; podemos apreciar que no hay diversidad de proveedores. Si bien se tiene apoyo del gobierno, debe plantearse la posibilidad de iniciar nuestra propia cosecha con el fin de no depender tanto de ellos.

Cuadro N° 34: Precios de la Materia Prima

Años	Soles /Kg
1990	0.33
1995	0.50
2000	0.76
2001	1.31
2002	2.61
2003	1.53
2004	1.63
2005	1.69
2006	1 a 1.50
2007	2.50
2008	4 a 3
2009	2 a 1.50
2010	2.00
2011	1.80
2012	2.00

Fuente: MINAG (2014)

5.1.7. Estrategias de Entrada y Crecimiento

Estrategia de Entrada: Marketing directo (Face to face)

Debido a que tratamos con un producto de una marca nueva y desconocida, se requiere proponer una estrategia de marketing face to face con los clientes potenciales mediante la participación en ferias alimentarias europeas, por medio de muestras presenciales y envío a clientes potenciales.

Estrategia de Crecimiento: Segmentación

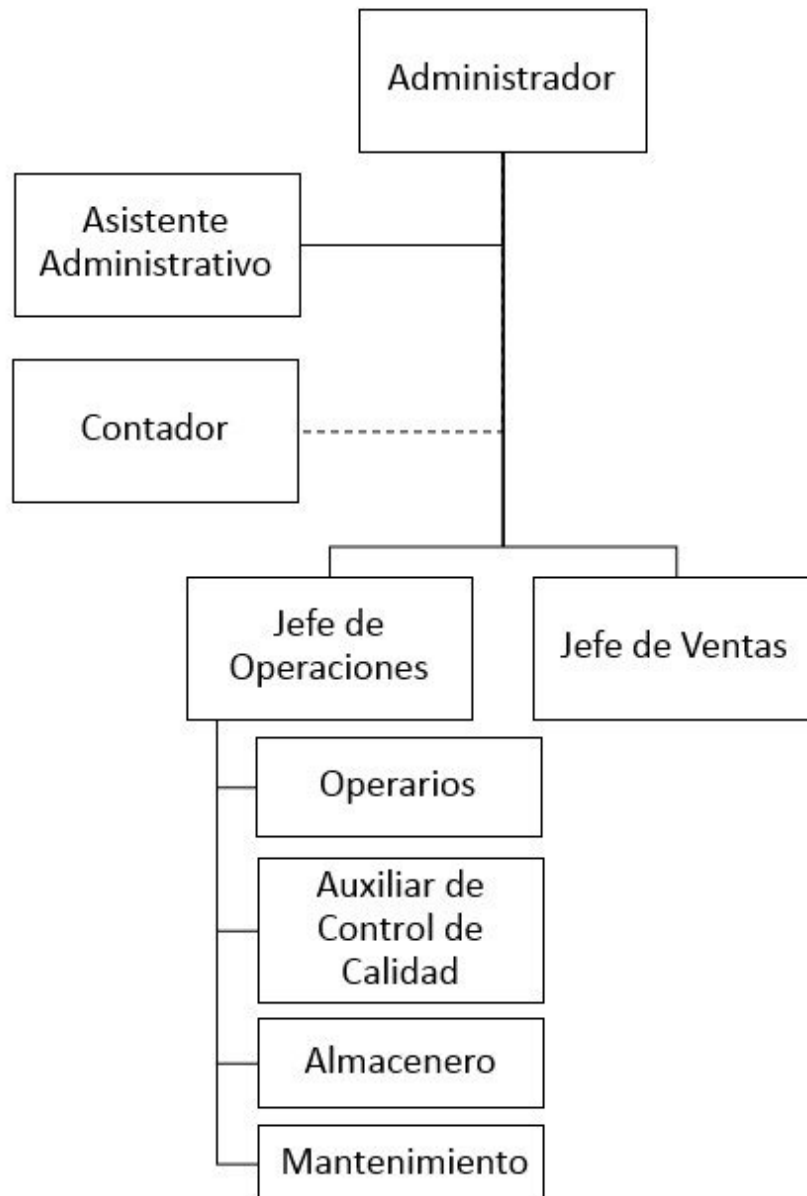
Nuestro producto presenta una **SEGMENTACIÓN CONCENTRADA:**

- Está destinado para la manufactura de yogures y cereales de mayor calidad a nivel mundial con un enfoque al liderazgo en costos operacionales.

5.1.8. Estructura Organizacional

El organigrama presenta una estructura vertical teniendo al Administrador como Líder y con 1 asistente.

Diagrama N° 7: Organigrama de la empresa



Fecha de vigencia: 23/07/2014

Fuente: Elaboración Propia

5.2. Plan de Mercadotecnia:

5.2.1. Plan de Crecimiento Comercial

Dada la elevada capacidad de producción que tenemos, se está considerando ingresar al mercado con un 80 % de participación con el cumplimiento de todos los requisitos del mercado italiano y, anualmente manejar un crecimiento de 2 % en la participación en el mercado y un crecimiento de nuestra capacidad operativa superior a 2.5 %.

Cuadro N° 35: Plan de Crecimiento Comercial

Descripción	2015	2016	2017	2018	2019
Mercado Objetivo	49	55	61	68	69
Plan de Participación	90%	90%	90%	90%	90%
Capacidad Normal	44	50	55	61	62
Plan Comercial		13.64%	10.00%	10.91%	1.64%

Fuente: Elaboración Propia

5.2.2. Mercado Meta

Empresas productoras de alimentos balanceados con aditivos orgánicos orientados al uso de estabilizantes: helados, yogures y lácteos. Este corresponde al Plan de Crecimiento Comercial mostrado en el Cuadro N° 34.

5.2.3. Calidad Intrínseca:

El producto final es de excelente calidad, proviene de un insumo totalmente natural sin necesidad de agregados químicos y está empacado herméticamente. Este cumple estándares de nivel internacional que le aseguran un óptimo uso como insumo alimentario – estabilizante para la industria heladera.

Además de sus cualidades sensoriales, esta también la cualidad de ser un producto usado para la industria alimentaria, pero como ingrediente natural lo que le da un valor agregado respecto de otros productos funcionales de origen sintético.

5.2.4. Costo para el Cliente:

Los costos incurridos incluyen:

Precio: El precio internacional del Polvo de Tara asciende a 6,367.00 US\$ FOB o 17,833.97 Nuevos Soles por tonelada.

Costo de Mantenimiento: Básicamente se incurre en costos de almacenamiento en un lugar ventilado, no necesariamente refrigerado. Se asumirá un costo promedio del 35% de su precio siendo este de 0.4095 dólares por saco.

Cuadro N° 36 Características técnicas del polvo de Tara

Característica	Valor
Apariencia	Polvo fino color crema
Taninos	>52%
No-taninos	<18%
Insolubles	<20%
Humedad	<10%
pH at 6.9 °Bé	3 – 4
Granulometría Malla 100	>98%

Fuente: Ecopro S.A. (<http://www.ecopro.com>), 2008

5.2.5. Conveniencia

Los clientes como tal se ubican claramente en la zona urbana de Lombardía y al pertenecer a un NSE alto, tienen preferencia por restaurants o cafeterías de alta categoría donde les sea posible adquirir un helado preparado artesanalmente.

Desde el punto de vista del comprador directo, las empresas proveedoras de alimentación revisarán las ofertas por internet y a través de ferias donde podrán degustar los productos elaborados a base del estabilizante. Se enfocará en la comercialización, inicialmente enviando muestras para proseguir con la confirmación de compra.

Adicionalmente, el producto tendrá que pasar por lo siguiente:

- **La Libertad:** Único proveedor donde se acopian las semillas de Tara, se considera la producción de La Libertad. Pasa a producción en la Planta Procesadora de TARA EXPORT S.A.C.
- **Puerto Origen: CALLAO:** El Producto Terminado es exportado mediante contenedores vía marítima por el puerto del Callao.
- **Puerto Destino: GENOVA:** Llegada del Producto Terminado al Puerto de Génova, principal puerto Italiano.
- **Mercado Meta: LOMBARDIA:** A partir del puerto de Génova, se procede a realizar un transporte terrestre por parte del importador hacia su planta de fabricación (industria de lácteos – helados), restaurantes, heladerías y otros. Una vez utilizado el aditivo alimenticio, pasa al consumidor final.

5.2.6. Comunicación

La comunicación se realizará por 2 vías:

- Internet: Para publicitar el producto, indicar sus características y poder discutir sus beneficios en foros especializados.
- Ferias: Donde la empresa debe estar presente para presentar muestras de su producto, degustaciones y ser retroalimentado ante lo indicado por los clientes potenciales.

Ferias Internacionales:

- **Sigep - Salón Internacional de Heladería, Pastelería y Panificación Artesanal, Italia.**

www.sigep.it

SIGEP, la Feria Internacional de Heladería, Pastelería y Panificación Artesanal se confirma como la más importante del mundo en el sector de la heladería artesanal, y como vitrina europea primaria del dulce artesanal, consolidando su posicionamiento también en el sector de la panificación artesanal. Presenta todas las novedades en cuanto a materias primas e ingredientes compuestos, sistemas y equipos, decoración y servicios para heladerías, pastelerías y panificadoras artesanales. La feria se divide en diferentes áreas de especialidades como: helados, confitería, chocolate, café, decoración, panadería, mobiliario, pizza y pasta fresca.

SIGEP tendrá lugar del 19 al 23 de Enero del 2013 en la ciudad de Rimini (Italia)

Imagen N° 12 Pagina SIGEP



- **FISPAL LATINO:**

<http://www.fispal.com>

Fispal Tecnología - Feria Internacional para la Industria de Alimentos y Bebidas.

Fispal Tecnología se centra en las tendencias y necesidades del mercado y en el desarrollo de la industria de los alimentos y bebidas.

Fispal Tecnología se presentará del 12 al 15 de Junio en Anhembi, San Pablo.

5.2.7. Posicionamiento

El posicionamiento será definido a través de los siguientes aspectos del producto:

- Beneficios del producto:
 - Completamente orgánico: Ingreso a un mercado orientado al incremento de consumo de alimentos orgánicos.
 - Excelente capacidad como estabilizante: Igual a las del mercado a pesar de ser de un país con menor nivel de tecnificación.
- Identificación de un soporte o sustento
 - Presenta una certificación internacional: Acorde a los requerimientos de la Unión Europea y la posibilidad de obtener un ISO 9001:2008 que garantice la estandarización de la calidad en nuestros procesos.
 - Es un producto exclusivo de exportación: No se gestiona su promoción o consumo para mercado nacional por lo cual la estrategia es única y bien definida hacia el cliente potencial.

Los medios utilizados para realizar este posicionamiento serán seleccionados de acuerdo al segmento de mercado, para posicionar el producto en base a sus beneficios como aditivo alimentario de origen natural, se usará además de la página WEB y las redes sociales, estrategias dirigidas al target de propietarios y gerentes de las heladerías de Lombardía vía mail, además para posicionar a la Tara en

base a su soporte o sustento técnico como las certificaciones se utilizara en todos las herramientas de marketing del proyecto

5.2.8. Presupuesto de Marketing

Para la elaboración de este presupuesto, primero se establece la temporalidad y el horizonte del proyecto a partir de la fecha de inicio para prorratear todas las salidas de dinero.

Cuadro N°37: Temporalidad y Horizonte del Proyecto

Distancia en días		365	365	366	365
Fechas de Corte	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019
Tiempo Acumulado	0.0 años	1.0 años	2.0 años	3.0 años	4.0 años

Fuente: Elaboración Propia

Respecto al presupuesto de marketing, se divide en 2 rubros:

- Publicidad: Corresponde a publicidad escrita en revistas y periódicos de la región orientados al sector alimenticio.
- Actividades y Eventos: Corresponde a la participación del producto en ferias internacionales, especialmente en las italianas como son FISPAL y SIGEP donde se presentan nuevos productos a las empresas del rubro alimenticio.

Cuadro N° 38: Presupuesto de Marketing

Descripción	2015	2016	2017	2018	2019
Publicidad y Marketing	13,186	13,516	13,853	14,200	14,555
Publicidad	4,137	4,240	4,346	4,455	4,566
Actividades y Eventos	9,049	9,275	9,507	9,745	9,989
TOTAL SIN IG	13,186	13,516	13,853	14,200	14,555
TOTAL CON IG	15,559	15,948	16,347	16,756	17,175
IG	2,373	2,433	2,494	2,556	2,620

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N ° 39: Presupuesto de Marketing (Publicidad)

Item	Gasto Mensual	Cantidad al Año	Valor al Año
En Revistas	480.00	12	4,881.36
TOTAL			4,881.36

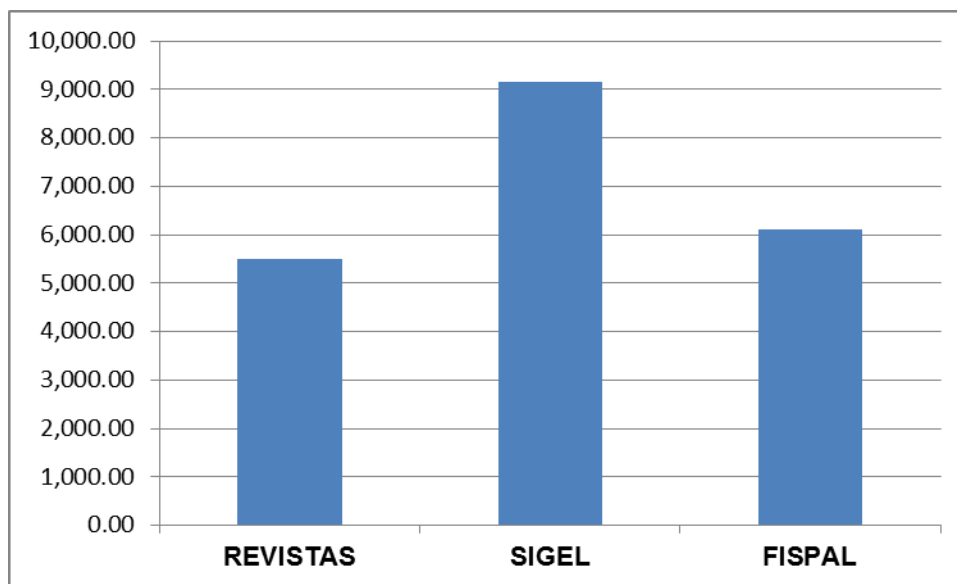
Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N° 40: Presupuesto de Marketing (Actividades y Eventos)

Item	Medida	Cantidad Anual	Precio	Valor al Año
SIGEP	Un	1	5400	4,576.27
FISPAL	Un	1	7200	6,101.69
TOTAL				10,677.97

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 8 Presupuesto de Marketing



Fuente: Elaboración propia

5.3. Equipo de Trabajo

5.3.1. Descripción de Puestos:

La descripción de cada posición se encuentra detallada en el Manual de Operaciones y Funciones presentado en el siguiente punto.

5.3.2. Manual de Operaciones y Funciones:

Administrador:

Será el encargado de fijar las políticas operativas, comerciales y administrativas de la empresa; de incrementar el valor de la misma y de los resultados presentados a los accionistas. Responsable de la gestión de ventas.

Está a cargo del planeamiento a mediano y largo plazo acorde a las directrices establecidas por los accionistas.

Debe ser:

- Titulado y colegiado en Administración
- Contar con diplomado en Comercio Exterior.
- Experiencia mayor a 3 años en cargos gerenciales.
- Inglés escrito y hablado fluidamente
- Trabajo bajo presión.
- Experiencia en negociaciones agrícolas
- Manejo de personal

Sueldo Propuesto: S/. 3500.00

Asistente administrativo:

Responsable del responsable de labores administrativas tales como seguimiento documentario, manejo de caja chica y generación de reporte de seguimientos de ventas.

- Bachiller en Administración o técnico en Administración Industrial
- Experiencia mayor a 1 año en cargos similares.
- Inglés básico.
- Trabajo bajo presión.
- Experiencia en negociaciones agrícolas
- Manejo de personal

Reporta al Administrador.

Sueldo Propuesto: S/. 1500.00

Jefe de ventas

Encargado de la búsqueda, desarrollo y seguimiento de la cartera de clientes; será el encargado de comunicarlos directamente y establecer con ellos las políticas de precios, condiciones de entrega y pagos.

Debe ser:

- Bachiller / titulado en Administración.
- Postgrado o especialización en ventas.
- Experiencia mayor a 2 años en cargos similares.
- Inglés escrito y hablado fluidamente
- Trabajo bajo presión.
- Experiencia en negociaciones agrícolas e internacionales
- Manejo de personal

Reporta al Administrador.

Sueldo 2000 nuevos soles.

Jefe de Operaciones:

Encargado de los procesos operativos, su planificación, control y seguimiento acorde a las políticas establecidas. Es responsable de la Producción y Logística.

- Titulado en Ingeniería Industrial, Alimentaria o Química.
- Postgrado en Operaciones y Logística
- Experiencia mayor a 2 años en el cargo.
- Conocimiento de procesos alimentarios
- Trabajo bajo objetivos
- Manejo de personal

Reporta al Administrador.

Sueldo Propuesto: S/. 2000.00

Contador (tercerizado):

Encargado de la gestión de contabilidad y finanzas. Es responsable de los procesos contables, análisis de estados financieros, presentación de documentación legal correspondiente al Estado y reportes a Gerencia.

Auxiliar de Control de Calidad:

Responsable de la revisión de calidad acorde a parámetros establecidos en los procesos principales, tanto en las vainas como en el producto procesado.

- Técnico en Alimentos o Similares con experiencia mayor a 1 año en el cargo
- Proactivo
- Conocimiento normas ISO, BASC.
- Reporta al Asistente de Operaciones.

Sueldo Propuesto: S/. 1000.00

Almacenero:

Responsable de los almacenes de insumos y producto terminado, actualización de kardex, gestión de compras locales y distribución de mercadería en Almacenes.

Técnico en Administración o Similares con experiencia mayor a 1 año en el cargo,

Reporta al Asistente de Operaciones.

Manejo de Office a nivel de usuario

Elaboración de reportes e informes

Trabajo bajo presión

Sueldo Propuesto: S/. 750.00

Operario:

Responsable de máquina o proceso manual y reporte de producción diaria.

Reporta al Asistente de Operaciones.

Se tiene los siguientes operarios:

Operario Seleccionador.

Operario Despedrado y Descascarado

Operario Moledor

Operario Ensacador

Sueldo Propuesto: S/. 750.00 / para el Operario Moledor, el sueldo será de S/. 900.00

Personal de Limpieza:

Encargados de la limpieza de la Planta y las Oficinas Administrativas, se requieren 2 personas y serán tercerizadas. El Sueldo Propuesto es de S/. 400.00

5.3.3. Proceso de Reclutamiento y Selección:

El reclutamiento y selección será responsabilidad del encargado de RRHH; se basa en el reclutamiento por vía virtual, entrevistas con el personal de RRHH y la Jefatura respectiva correspondiente, además de avisos en medios como revista y periódicos de la localidad y de ser requerido en la ciudad de Lima.

Los principales criterios de evaluación son:

- Proactividad
- Responsabilidad
- Orientación a Resultados.
- Trabajo en Equipo.
- Orientación a la Mejora de Procesos.
- Enfoque a la Satisfacción del Cliente Interno y Externo.

A través de referencias históricas y cotizaciones realizadas, se obtiene el siguiente presupuesto correspondiente a Contratación de Personal.

Cuadro N° 41: Presupuesto de Contratación de Personal

(En Nuevos Soles)

Item	Gasto Mensual	Cantidad al Año	Valor al Año	Amortización
Publicación en Periódico	52.22	1	531.00	106.20
Publicación en Internet	17.41	1	177.00	35.40
Contacto con Postulante	58.02	1	590.00	118.00
Realización de Entrevistas	174.05	1	1,770.00	354.00
Documentación Requerida	58.02	1	590.00	118.00
		TOTAL	3,658.00	4,316.44

Fuente: Elaboración Propia

5.3.4. Plan de Desarrollo del Personal y Monitoreo:

Plan de Capacitación: Debido a que se trata de una empresa nueva, el Plan de Capacitación se realizará a partir del primer año de operaciones dado que es necesaria la recolección de información referente a las necesidades de cada puesto.

Las capacitaciones se realizarán en entidades externas.

Evaluaciones de Desempeño: Se utilizaran como herramienta de monitoreo; en base a la evaluación por parte de Recursos Humanos y de la Jefatura directa. Una vez realizada se brindará el feedback correspondiente a las partes interesadas.

Certificación: Debido a la importancia de una certificación internacional para acceder a los mercados internacionales, se considerará capacitaciones del tema y las auditorías respectivas. Se requiere una auditoría inicial, detectar y corregir las no conformidades del proceso y una auditoría final que nos otorgue el ISO 9001:2008.

Tabla N°1: Cronograma de Desarrollo

Actividad	Ene-14	Ene-15	Ene-16	Ene-17
Recolección de Información de los Puestos				
Entrevista con Jefaturas				
Entrevista con Personal Responsable				
Desarrollo del Perfil de Capacitación del Puesto				
Plan de Capacitación				
Desarrollo del Cronograma de Capacitación por Áreas				
Capacitación – Operaciones				
Capacitación – Ventas				
Auditorías de Certificación				
Auditoría Inicial				
Detección y Corrección de No Conformidades				
Auditoría Final				
Evaluación de Desempeño				
Entrevista con Jefatura Inmediata				
Revisión de Expediente Laboral				
Entrega de Resultados				
Retroalimentación por Jefatura				

Fuente: Elaboración Propia

En base al planeamiento indicado y a las actividades a realizar, se realizaron las cotizaciones correspondientes en materia de capacitación, evaluaciones de desempeño y costos de certificación para la obtención del ISO 9001, obteniendo el siguiente presupuesto:

Cuadro N° 42: Presupuesto de Desempeño, Monitoreo y Certificación

Item	Personal	Cantidad Anual	Precio	Valor al Año	Amortización
Evaluaciones Escritas	3.00	2.00	30.00	180.00	36.00
Evaluación Experta(terceros)	3.00	2.00	150.00	900.00	180.00
Capacitaciones Específicas	3.00	2.00	393.33	2,360.00	472.00
Capacitaciones Generales	3.00	2.00	262.22	1,573.33	314.67
Auditorias de Certificación	2.00	2.00	1,106.67	4,426.66	885.33
			TOTAL	9,440.00	

Fuente: Elaboración Propia

5.3.5. Política y Fijación de Remuneraciones

Las remuneraciones inicialmente serán definidas por los accionistas; sin embargo se manejará un plan de incentivos a los puestos estratégicos (Jefaturas y Gerencias) basados en la productividad correspondiente a sus áreas en cuestión, se ha considerado un incremento anual en las remuneraciones, basados como mínimo en la inflación esperada (alrededor del 2.5%):

- Administrador: Evolución de ROE Anual
- Asistente de Operaciones: Evolución de Productividad y Eficiencia de Operaciones.
- Asistente de Ventas: Evolución de Ingresos por Ventas Cobradas.

Cuadro N° 43: Remuneraciones para Mano de Obra y Personal Administrativo

PRESUPUESTO DE GASTOS DE PERSONAL Y SERVICIOS DE TERCEROS

(En nuevos soles)

Concepto	Nº de Trabajadores	Sueldo Mensual	CTS	Beneficios Sociales	Sueldo Total	Sueldo Anual	TOTAL
MANO DE OBRA DIRECTA							
Operario Seleccionador	4	750.00	62.48	67.50	879.98	12,319.65	49,279
Operario Despedrado y Descascarado	2	750.00	62.48	67.50	879.98	12,319.65	24,639
Operario Moledor	1	900.00	74.97	81.00	1,055.97	14,783.58	14,784
Operario Ensacador	2	750.00	62.48	67.50	879.98	12,319.65	24,639
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA							113,341
MANO DE OBRA INDIRECTA							
Jefe de Operaciones	1	2,000.00	166.60	180.00	2,346.60	32,852.40	32,852
Auxiliar de Control de Calidad	1	1,000.00	83.30	90.00	1,173.30	16,426.20	16,426
TOTAL MANO DE OBRA INDIRECTA							32,852
ADMINISTRACIÓN							
Administrador	1	3,500.00	291.55	315.00	4,106.55	57,491.70	57,492
Almacenero / Mantenimiento	2	750.00	62.48	67.50	879.98	12,319.65	24,639
COMERCIALIZACIÓN							
Jefe de ventas	1	2,000.00	166.60	180.00	2,346.60	32,852.40	32,852
Asistente Administrativo	1	1,500.00	124.95	135.00	1,759.95	24,639.30	24,639
SERVICIOS POR TERCEROS							
Contabilidad	1	400.00			400.00	4,800.00	4,800
Limpieza	2	700.00			700.00	8,400.00	16,800
Vigilancia	1	750.00			750.00	9,000.00	9,000
Asesoría Legal	1	500.00			500.00	6,000.00	6,000
TOTAL SUELDO ADMINISTRATIVOS							176,223

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO VI ESTUDIO DE COSTOS

6. CAPÍTULO VI: ESTUDIO DE COSTOS

6.1. Inversiones:

En esta etapa del proyecto, se requiere determinar la inversión total necesaria para el proyecto en base a las siguientes partidas:

6.1.1. Inversiones en Activo Fijo:

El Activo Fijo está constituido por los bienes de capital indispensables para el funcionamiento de la empresa.

Cuadro N° 44: Inversiones en Activo Fijo

(En nuevos soles)

CONCEPTO	Inversión		
	Cantidad	Precio	Total
ACTIVO FIJO			265,503.70
Inmuebles			181,438.00
<i>Terrenos</i>			111,600.00
<i>Infraestructura Oficinas Administrativas</i>			25,500.00
<i>Infraestructura Zona Producción</i>			30,000.00
<i>Infraestructura Almacenes</i>			20,000.00
Maquinaria y Equipo			76,250.70
<i>Despedradora - Secadora de Aire</i>	1.00	15,345.00	15,345.00
<i>Trilladora - Descascaradora</i>	1.00	9,876.60	9,876.60
<i>Ciclones de Recepción</i>	1.00	8,230.50	8,230.50
<i>Molinos de Martillo Tipo Comba</i>	1.00	23,045.40	23,045.40
<i>Extractor</i>	1.00	11,522.70	11,522.70
<i>Ciclo de Manga</i>	1.00	8,230.50	8,230.50
Equipos de Procesamiento de Datos			4,650.00
<i>Computadora</i>	3.00	1,050.00	3,150.00
<i>Laptop</i>	1.00	1,500.00	1,500.00
Otros Activos			3,165.00
<i>Impresora</i>	1.00	185.00	185.00
<i>Archivadores</i>	2.00	80.00	160.00
<i>Escritorio de recepcion</i>	1.00	420.00	420.00
<i>Silla giratoria con respaldar</i>	4.00	280.00	1,120.00
<i>Estantes</i>	2.00	640.00	1,280.00

Fuente: Elaboración Propia

Este cuadro refleja la sumatoria de todos los factores que componen el Activo Fijo, el principal corresponde a los inmuebles con un total de S/. 181,438.00 que incluye al terreno de S/. 111,600.00 por 500 m².

6.1.2. Inversiones en Activo Intangible:

Esta inversión corresponde a los gastos pre operativos por servicios u otros derechos indispensables (capacitación, reclutamiento, etc.) para iniciar el proyecto.

Cuadro N° 45: Inversiones en Activo Intangible

(En nuevos soles - Sin IGV)

INTANGIBLES			18,431.00
Gastos Pre Operativos			18,431.00
Capacitación Inicial		9,440.00	9,440.00
Reclutamiento de Personal		3,658.00	3,658.00
Constitución y Organización de Empresa		3,100.65	3,101.00
Estudios Definitivos		1,694.92	1,695.00
Imprevistos	3%	536.81	537.00
TOTAL ACTIVOS FIJOS			
	<i>Inversión</i>	265,503.70	<i>Depreciación</i>
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES			
	<i>Inversión</i>	18,431.00	<i>Amortización</i>

Fuente: Elaboración Propia

Se puede apreciar que se compone por Gastos Pre Operativos teniendo énfasis en la capacitación. Esto debido a que el grupo a formar debe ser quien lideré la empresa en su crecimiento y sustente su fuerza operativa y de ventas.

6.1.3. Inversión en Capital de Trabajo:

Corresponde a los costos directos como mano de obra y los elementos del Capital de Trabajo, siendo estos gastos necesarios para financiar las operaciones hasta registrar ingresos propios.

Este capital de trabajo permitirá cubrir los gastos necesarios para la continuidad de operaciones anualmente; por tanto, se considera un factor de

desfase de 0.25 (3 meses hasta generación de ingresos). El gasto más alto corresponde a los costos acumulados de producción.

Cuadro N° 46: Inversión en Capital de Trabajo

(En nuevos soles)

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Costos de Producción		264,481	285,726	302,369	311,026	327,639
Gastos Administrativos		187,365	191,551	200,136	204,171	208,288
Gastos de Ventas		20,727	21,245	21,583	21,929	22,284
Total de Costos y Gastos		472,572	498,522	524,087	537,126	558,211
Variaciones del Capital de Trabajo	472,572	25,950	25,565	13,039	21,085	
<i>Factor de Desfase</i>	3/12					
TOTAL SIN IGV	98,453	5,406	5,326	2,716	4,393	0
TOTAL CON IGV	103,879	6,133	5,857	2,946	4,919	0

Fuente: Elaboración Propia

6.2. Costos y Gastos Proyectados:

6.2.1. Materia Prima Directa:

Indica la cantidad de materiales a utilizar para la producción de un lote de 100 kg de producto terminado (4 sacos) junto a los costos unitarios de cada producto con lo cual se obtiene un costo de S/. 1752.54 por tonelada y S/. 43.81 por saco de PT (sin IGV).

Cuadro N° 47: Materiales Directos por Lote de 110 Kg de PT (4 sacos)

Producto	Materiales	Cantidad	Costo	Costo x saco	Costo x tonelada
Tara en Polvo	SACOS	4	2.20	43.81	1752.54
	SEMILLAS DE TARA (KG)	110	1.80		
TOTAL			206.80		

Fuente: Elaboración Propia

Para el cálculo del presupuesto, se considera las siguientes cantidades a producir por año y el crecimiento correspondiente de la producción (superior a 2.5% anual):

Cuadro N° 48: Unidades a Producir por Año

Convertido a Sacos

ITEM	%	2015	2016	2017	2018	2019
SERVICIOS						
Total	100%	1,760	2,000	2,200	2,440	2,480
Tara en Polvo	100%	1,760	2,000	2,200	2,440	2,480
Total en Sacos	100%	70,400	80,000	88,000	97,600	99,200
	<i>Variación</i>	0.00%	13.64%	10.00%	10.91%	1.64%

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, en base a los cuadros presentados, se calcula el monto presupuestado correspondiente a los materiales directos multiplicando las

cantidades programadas a producir por año por el costo unitario del saco de PT.

Así mismo se presenta las unidades a producir en Sacos de 25 Kg que es la presentación final del producto.

Cuadro N° 49: Presupuesto de Materiales Directos por Año

(En nuevos soles)

ITEM	2015	2016	2017	2018	2019
Tara en Polvo	77,112	89,818	98,800	98,800	111,374
TOTAL MATERIALES	77,112	89,818	98,800	98,800	111,374

Fuente: Elaboración Propia

6.2.2. Mano de Obra Directa / Indirecta:

El siguiente cuadro indica los presupuestos correspondientes a Mano de Obra incluyendo los beneficios sociales y otras responsabilidades legales en las cuales se incurre.

Cuadro N° 50: Mano de Obra Directa e Indirecta con Costo Unitario

(En nuevos soles)

Concepto	Nº de Trabajadores	Sueldo Mensual	CTS	Beneficios Sociales	Sueldo Total	Sueldo Anual	TOTAL
MANO DE OBRA DIRECTA							
Operario Seleccionador	4	750.00	62.48	67.50	879.98	12,319.65	49,279
Operario Despedrado y Descascarado	2	750.00	62.48	67.50	879.98	12,319.65	24,639
Operario Moledor	1	900.00	74.97	81.00	1,055.97	14,783.58	14,784
Operario Ensacador	2	750.00	62.48	67.50	879.98	12,319.65	24,639
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA							113,341
MANO DE OBRA INDIRECTA							
Jefe de Operaciones	1	2,000.00	166.60	180.00	2,346.60	32,852.40	32,852
Auxiliar de Control de Calidad	1	1,000.00	83.30	90.00	1,173.30	16,426.20	16,426
TOTAL MANO DE OBRA INDIRECTA							32,852

Fuente: Elaboración Propia

En todos los casos, se considera beneficios sociales y mantener a los trabajadores en planilla.

El único caso en que se eleva el costo es en el sueldo del Operario Moledor debido a que este debe estar capacitado previamente en la utilización del molino; el resto de operarios no requieren formación específica en maquinaria.

El costo unitario se obtiene de la división del Costo Total entre las cantidades programadas a producir en cada año.

6.2.3. Costos y Gastos Indirectos de Fabricación:

Cuadro N° 51: Costos y Gastos Indirectos de Fabricación

(En nuevos soles)

ITEM	%	2015	2016	2017	2018	2019
Electricidad	92.96%	38,277	43,496	47,846	53,066	53,935.45
Agua	5.56%	2,289	2,601	2,861	3,173	3,225
Internet	1.48%	610	694	763	846	860
TOTAL MATERIALES	100%	41,175.92	46,790.82	51,469.91	57,084.80	58,020.62
COSTO UNITARIO		0.5849	0.5849	0.5849	0.5849	0.5849

Fuente: Elaboración Propia

En base a la proyección de producción, se determinaron los montos a gastar en servicios generales que se consideran como Costos Indirectos de Fabricación.

6.2.4. Gastos de Administración:

Se consideran los gastos varios entre sueldos, capacitación, suministros diversos entre otros. La principal partida corresponde a los sueldos.

Cuadro N° 52: Gastos Administrativos

(En nuevos soles)

Descripción	2015	2016	2017	2018	2019
Útiles de Escritorio y EPPS	2,725	2,310	2,367	2,426	2,487
Útiles de Limpieza	925	784	804	824	845
Sueldos	176,223	179,747	187,926	191,684	195,518
Plan de Capacitación		977	1,001	1,026	1,052
Mantenimiento y Reparación del Local		431	442	453	464
Servicios de Comunicación	2,034	1,724	1,767	1,811	1,856
Imprevistos 3%	5,457	5,579	5,829	5,947	6,067
TOTAL SIN IGV	187,365	191,551	200,136	204,171	208,288
TOTAL CON IGV	188,388	192,672	201,284	205,348	209,495
IGV	1,023	1,121	1,149	1,177	1,207

Fuente: Elaboración Propia

Se debe especificar que se incluyen gastos para imprevistos por el 3% del valor total.

6.2.5. Gastos de Ventas:

Las ventas se sustentaran en eventos específicos y herramientas publicitarias, los costos de embarque correspondiente a los contenedores enviados al extranjero; estos junto a los sueldos correspondientes se consideran dentro de los Gastos de Ventas.

Cuadro N° 53: Gastos de Ventas

(En nuevos soles)

Descripción	2015	2016	2017	2018	2019
Publicidad y Marketing	13,186	13,516	13,853	14,200	14,555
Publicidad	4,137	4,240	4,346	4,455	4,566
Actividades y Eventos	9,049	9,275	9,507	9,745	9,989
Sueldos	-	-	-	-	-
Costos de Embarque	7,541	7,729	7,729	7,729	7,729
TOTAL SIN IGV	20,727	21,245	21,583	21,929	22,284
TOTAL CON IGV	24,458	25,069	25,468	25,876	26,295
IGV	3,731	3,824	3,885	3,947	4,011

Fuente: Elaboración Propia

Esta partida tiene su gasto más fuerte en los sueldos debido al personal requerido y, en segundo lugar a los costos de embarque que corresponden al alquiler de transporte terrestre junto a un contenedor para su embarque en el puerto de Callao teniendo como objetivo despachar un contenedor en carga compartida, teniendo para ello que efectuarse las coordinaciones con el agente naviero.

6.2.6. Otros Gastos – Pre Operativos:

Se considera un 3% del monto total de gastos administrativos para imprevistos varios. Esto se ve reflejado en el presupuesto de Gastos de Administración.

6.2.7. Depreciación del Activo Fijo:

Se presenta la depreciación lineal de los activos fijos acorde a la vida útil correspondiente de cada uno.

Esto considera la cantidad de bienes, su precio correspondiente, la vida útil y la tasa que según ley se debe aplicar para depreciarlos. En base a esto y a que el proyecto tiene una duración de 5 años en operación, se obtiene un

valor residual global de S/. 192,400.35, siendo los activos más importantes el terreno, la infraestructura de la Planta y el Molino de Martillo.

Cuadro N° 54: Depreciación de Activo Fijo

(En nuevos soles)

CONCEPTO	Inversión			Depreciación/Amortización			Valor Residual
	Cantidad	Precio	Total	Vida útil	Tasa	Valor	
ACTIVO FIJO			265,503.70			12,963.07	192,400.35
Inmuebles			181,438.00			3,775.00	154,275.00
<i>Terrenos</i>			111,600.00				97,650.00
<i>Infraestructura Oficinas Administrativas</i>			25,500.00	20.0	5.00%	1,275.00	19,125.00
<i>Infraestructura Zona Producción</i>			30,000.00	20.0	5.00%	1,500.00	22,500.00
<i>Infraestructura Almacenes</i>			20,000.00	20.0	5.00%	1,000.00	15,000.00
Maquinaria y Equipo			76,250.70			7,625.07	38,125.35
<i>Despedradora - Secadora de Aire</i>	1.00	15,345.00	15,345.00	10.0	10.00%	1,534.50	7,672.50
<i>Trilladora - Descascaradora</i>	1.00	9,876.60	9,876.60	10.0	10.00%	987.66	4,938.30
<i>Ciclones de Recepción</i>	1.00	8,230.50	8,230.50	10.0	10.00%	823.05	4,115.25
<i>Molinos de Martillo Tipo Comba</i>	1.00	23,045.40	23,045.40	10.0	10.00%	2,304.54	11,522.70
<i>Extractor</i>	1.00	11,522.70	11,522.70	10.0	10.00%	1,152.27	5,761.35
<i>Ciclo de Manga</i>	1.00	8,230.50	8,230.50	10.0	10.00%	823.05	4,115.25
Equipos de Procesamiento de Datos			4,650.00			930.00	
<i>Computadora</i>	3.00	1,050.00	3,150.00	5.0	20.00%	630.00	
<i>Laptop</i>	1.00	1,500.00	1,500.00	5.0	20.00%	300.00	
Otros Activos			3,165.00			633.00	
<i>Impresora</i>	1.00	185.00	185.00	5.0	20.00%	37.00	
<i>Archivadores</i>	2.00	80.00	160.00	5.0	20.00%	32.00	
<i>Escritorio de recepción</i>	1.00	420.00	420.00	5.0	20.00%	84.00	
<i>Silla giratoria con respaldo</i>	4.00	280.00	1,120.00	5.0	20.00%	224.00	
<i>Estantes</i>	2.00	640.00	1,280.00	5.0	20.00%	256.00	

Elaboración propia.

6.2.8. Amortización de Intangibles:

Se presenta la depreciación lineal de los activos fijos acorde a la vida útil correspondiente de cada uno.

Cuadro N° 55: Amortización de Intangibles

(En nuevos soles – Sin IGV)

INTANGIBLES			18,431.00			3,686.20	
Gastos Pre Operativos			18,431.00			3,686.20	
Capacitación Inicial		9,440.00	9,440.00	5.0	20.00%	1,888.00	
Reclutamiento de Personal		3,658.00	3,658.00	5.0	20.00%	731.60	
Constitución y Organización de Empresa		3,100.65	3,101.00	5.0	20.00%	620.20	
Estudios Definitivos		1,694.92	1,695.00	5.0	20.00%	339.00	
Imprevistos	3%	536.81	537.00	5.0	20.00%	107.40	
TOTAL ACTIVOS FIJOS	<i>Inversión</i>	265,503.70	<i>Depreciación</i>			12,963.07	<i>Valor Resid.</i> 192,400.35
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	<i>Inversión</i>	18,431.00	<i>Amortización</i>			3,686.20	<i>Valor Resid.</i>

Fuente: Elaboración Propia

Para efectos contables, la mayor depreciación corresponde a las capacitaciones iniciales. Al igual que con el activo fijo, se consideran 5 años de operación y la cantidad, precio y tasa a depreciar para el desarrollo de este cuadro.

6.3. Financiamiento:

6.3.1. Estructura de Capital

Inicialmente se obtiene la inversión total de S/. 438,922 a partir de la sumatoria de las Inversiones en Activos Fijos e Intangibles.

El 80% será aporte propio y la diferencia a través de préstamo bancario.

Cuadro N° 56: Estructura de Capital

(En nuevos soles)

Descripción	Monto de capital S/.	%
Aporte Propio	351,137	80.00%
Préstamo	87,784	20.00%
Inversión Total	438,922	100.00%

Fuente: Elaboración Propia

6.3.2. Alternativas de Financiamiento Externo:

Se indican las alternativas de financiamiento de 3 instituciones con las tasas que incluyen gastos administrativos, seguros y comisiones.

Cuadro N° 57: Alternativas de Financiamiento Externo

	Cap. Trab.	Act. Fijo
BANCO	CEA MN	CEA MN
BBVA	33.50%	32.00%
Scotiabank	25.00%	25.00%
BCP	20.50%	22.00%

Fuente: Elaboración Propia

6.3.3. Evaluación y Selección de Fuentes de Financiamiento:

Bajo la premisa previa y tomando como criterio principal de elección, el costo del préstamo ofrecido, se considera al BCP como la fuente de financiamiento elegida para el Capital de Trabajo y de igual manera como fuente para el Activo Fijo.

6.3.4. Amortización de Deuda:

Se presenta el siguiente Plan de Amortización dividiéndolo en Capital de Trabajo, Activo Fijo y el total del Proyecto.

Cuadro N° 58: Planes de Amortización por Capital de Trabajo, Activo Fijo y Total Proyecto

PLAN FINANCIERO PARA CAPITAL DE TRABAJO

Descripción	2015	2016	2017	2018	2019
Intereses	4,952.77	3,306.23	1,272.54	0.00	0.00
Amortización	7,002.84	8,649.39	10,683.07	0.00	0.00
Saldo	19,332.46	10,683.07	0.00	0.00	0.00
Cuota -26,335.30	11,955.62	11,955.62	11,955.62	0.00	0.00

PLAN FINANCIERO PARA ACTIVO FIJO

Descripción	2015	2016	2017	2018	2019
Intereses	12,266.37	8,230.72	3,184.13	0.00	0.00
Amortización	16,110.39	20,146.04	25,192.62	0.00	0.00
Saldo	45,338.66	25,192.62	0.00	0.00	0.00
Cuota -61,449.04	28,376.75	28,376.75	28,376.75	0.00	0.00

PLAN FINANCIERO PARA EL PROYECTO

(En nuevos soles - En términos nominales)

Descripción	2015	2016	2017	2018	2019
Intereses	17,219	11,537	4,457	-	-
Amortización	23,113	28,795	35,876	-	-
Saldo	64,671	35,876	(0)	-	-
Cuota -87,784	40,332	40,332	40,332	-	-

Fuente: Elaboración Propia

Este plan contempla las amortizaciones respectivas para cubrir las deudas contraídas para el capital de trabajo y el activo fijo cubriendo un total de S/. 87,784.00 de préstamo. Cabe mencionar que se consideró solo el 30 % para Capital de Trabajo y la diferencia para el Activo Fijo.

6.4. Ingresos Projectados:

6.4.1. Ingresos por Ventas:

Se requiere determinar el costo unitario por cada saco de Materia Prima obtenida por lo cual se consideran los costos de materiales directos, los costos varios de producción, gastos administrativos y gastos de ventas; todo en una base unitaria obteniendo lo siguiente:

Cuadro N° 59: Costo Unitario por Saco

(En nuevos soles)

Descripción	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio
Materiales Directos						
Tara en Polvo	43.81	43.81	43.81	43.81	43.81	43.81
Demás Costo de Producción						
Tara en Polvo	106.46	97.95	92.53	86.98	87.20	94.23
Gastos Administrativos						
Tara en Polvo	106.46	95.78	90.97	83.68	83.99	92.17
Gastos de Ventas						
Tara en Polvo	11.78	10.62	9.81	8.99	8.99	10.04
Costo Total						
Tara en Polvo	268.51	248.17	237.13	223.46	223.99	240.25

Fuente: Elaboración Propia

Con el dato del costo unitario de tara en polvo (S/. 43.81) y tomando como base el precio de S/. 240.25 (promedio) por saco de PT, se presenta la siguiente estructura de precios.

Cuadro N° 60: Estructura de Precios

(En nuevos soles)

Producto	Valor de Venta	IGV	Precio Medio	Costo Total Medio	Margen Contribución
Tara en Polvo	369.82	81.18	451.00	240.25	129.57

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los datos de exportación de Tara, se tiene que el precio promedio de exportación s/.451.00 nuevos soles por saco de tara de 25 kg ó aproximadamente \$167.03 dólares US\$/FOB.

En base a la estructura de precios y a la proyección de producción y demanda, se tiene el siguiente presupuesto de ingresos definido anualmente.

Cuadro N° 61: Presupuesto de Ingresos

(En nuevos soles)

Descripción	2015	2016	2017	2018	2019
Tara en Polvo	650,888	754,439	829,883	920,415	935,504
TOTAL SIN IGV	650,888	754,439	829,883	920,415	935,504
TOTAL CON IGV	768,048	890,238	979,261	1,086,090	1,103,895
IGV	117,160	135,799	149,379	165,675	168,391

Fuente: Elaboración Propia

6.4.2. Recuperación del Capital de Trabajo:

En el año 0 se utilizará un capital de trabajo elevado de S/. 103,879 en el año 1, se considera el capital correspondiente a 3 meses de operaciones sin embargo es menor al año 0 porque se tienen ingresos por venta. En el año 5 finalmente se tiene una recuperación de capital de S/. 123,733.

Cuadro N° 62: Recuperación del Capital de Trabajo

(En nuevos soles)

Descripción	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Capital de Trabajo Inicial	-103,879					
Capital de Trabajo Incremental		-6,133	-5,857	-2,946	-4,919	
Recuperación del Capital de Trabajo						123,733

Fuente: Elaboración propia

6.4.3. Valor de Desecho Neto:

Se considera el siguiente monto de desecho al final del proyecto producto de una supuesta liquidación.

Cuadro N° 63: Valor de Desecho Neto

Descripción	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Valor Residual						227,032

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO VII EVALUACIÓN ECONÓMICA

7. CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN ECONÓMICA

7.1. Supuestos Generales:

Los supuestos a considerar son los siguientes:

Cuadro N° 64: Supuestos

Variables Externas	VALOR
Inflación Anual	2.50%
Crecimiento Económico	4.62%
Crecimiento Poblacional	1.02%
Tipo de Cambio Actual	2.790
Devaluación Media Anual Esperada	-0.50%
Spread - Embi+ Perú (pbs)	1.77%
Bonos Tesoro EE.UU. - 10 años	2.7%
Rendimiento S&P500 10 años	1.9%
λ	1.77
Participación Laboral Exigida	0.0%
Beta Sectorial	0.61
Impuesto a la Renta	30.00%
IGV	18.00%
Beneficios Sociales	9.00%
CTS	8.33%
Reserva Legal	10.00%
Variables Objetivo	VALOR
Plan de Participación	90.00%
Crecimiento del Proyecto	2.00%
Meses para Capital de Trabajo	3
Imprevistos	3%
Dividendos	20%
Incremento de Sueldos	2.00%
Número de Sueldos al Año	14
Ventas a Contado	70%
Compras a Contado	50%
Proporción de Aporte	80%
Proporción de Deuda para CT	30%
Lote de Producción	4.00
Variables para Sensibilidad	VALOR
Variación del Precio	0%
Variación de Costos de Producción	0%
Costo de Oportunidad	5.28%
Costo Promedio Ponderado	5.83%
Incremento de Inversión	0%
Horizonte (años)	5.000

**Fuente: Reporte de Inflación – Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas
BCRP 2013-2014. Julio 2014.**

7.2. Flujo de Caja Projectado:

7.2.1. Flujo de Caja Operativo:

Este flujo muestra los ingresos globales contra los egresos de todas las partidas operaciones y los resultados netos anualmente. A partir del 2do año se tendrá un flujo operativo positivo.

Cuadro N° 65: Flujo de Caja Operativo

(En nuevos soles)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
TOTAL DE INGRESOS		537,634	853,581	952,554	1,054,041	1,429,722
Costos de Producción		-142,886	-298,044	-319,866	-334,251	-527,672
Gastos Administrativos		-188,388	-192,672	-201,284	-205,348	-209,495
Gastos de Ventas		-24,458	-25,069	-25,468	-25,876	-26,295
Impuesto General a las Ventas		-40,006	-106,265	-117,297	-132,491	-167,314
Impuesto a la Renta		-46,204	-71,970	-86,934	-110,182	-108,383
TOTAL DE EGRESOS		-441,941	-694,020	-750,849	-808,149	-1,039,159
FLUJO OPERATIVO	0	95,693	159,561	201,705	245,892	390,562

Fuente: Elaboración Propia

Se puede apreciar adicionalmente que a pesar de que los costos de producción se incrementan hacia el final del proyecto, los ingresos se mantienen por lo cual es operativamente sustentable.

7.2.2. Flujo de Capital:

Es positivo recién en el año 5 de operación debido a la recuperación de capital y valor de recuperación de los activos correspondientes.

Los egresos corresponden a las inversiones iniciales realizadas y al capital de trabajo que se requiere para mantener al proyecto en marcha (siempre se utiliza el factor de desfase de 3/12).

Cuadro N° 66: Flujo de Capital

(En nuevos soles)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Inversión en Activo Fijo	-318,079					
Inversión en Intangibles	-21,917					
Capital de Trabajo Inicial	-103,879					
Capital de Trabajo Incremental		-6,133	-5,857	-2,946	-4,919	0
Recuperación del Capital de Trabajo						123,733
Valor Residual						224,573
FLUJO DE CAPITAL	-443,875	-6,133	-5,857	-2,946	-4,919	348,307

Fuente: Elaboración Propia

7.2.3. Flujo de Caja Económico:

Este Flujo es la sumatoria de los Flujos de Caja Operativo y de Capital, permite observar que será positivo a partir del 1er año de inicio de operaciones; en el año 0 será negativo debido a las fuertes salidas propias del inicio de la inversión y del capital de trabajo requerido. Se muestra además la ventaja del proyecto pues la inversión será recuperada independientemente de cómo sea está financiada. En el **ANEXO 10**, se incluye una representación gráfica de la evolución de este flujo.

Cuadro N° 66: Flujo de Caja Económico

(En nuevos soles)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Flujo de Capital	-443,875	-6,133	-5,857	-2,946	-4,919	348,307
Flujo Operativo	0	95,693	159,561	201,705	245,892	390,562
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-443,875	89,560	153,704	198,760	240,974	738,869

Fuente: Elaboración Propia

7.2.4. Flujo de Deuda:

Corresponde al monto a pagar para amortizar la deuda contraída en el año 0. Se considera el escudo fiscal (30%) que permite una deducción en el impuesto a la renta.

Cuadro N° 68: Flujo de Deuda

(En nuevos soles)

Amortización de deuda	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Saldo Inicial	87,784	87,784	64,671	35,876	0	0
Amortización		-23,113	-28,795	-35,876	0	0
Interés		-17,219	-11,537	-4,457	0	0
Escudo Fiscal		5,166	3,461	1,337	0	0
Saldo Final	87,784	64,671	35,876	0	0	0
(a) PRINCIPAL + INTERESES*	87,784	-35,167	-36,871	-38,995	0	0

Fuente: Elaboración Propia

7.2.5. Flujo de Caja Financiero:

Se muestra el Flujo de Caja Financiero que junta el Flujo de Caja Económico y el Flujo de Deuda para mostrar el efecto del financiamiento sobre el proyecto. En el **ANEXO 10**, se incluye una representación gráfica de la evolución de este flujo.

Cuadro N° 69: Flujo de Caja Financiero

(En nuevos soles)

Flujo Financiero	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Flujo de Caja Económico	-443,875	89,560	153,704	198,760	240,974	738,869
Desembolso de (a)	87,784	-35,167	-36,871	-38,995	0	0
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-356,091	54,393	116,833	159,764	240,974	738,869

Fuente: Elaboración Propia, Referencia Cuadros N° 66,67

Podemos apreciar que el proyecto sigue siendo sustentable en el tiempo y que se obtendrá un flujo positivo a partir del 2do año de iniciado el proyecto, además que el Escudo Fiscal mencionado previamente nos ayuda deduciendo directamente al Impuesto a la Renta.

Esto constituye un aspecto positivo del proyecto, ya que el flujo de caja es dinámico.

7.3. Determinación de la Tasa de Descuento:

7.3.1. Costo de Oportunidad de Capital:

Requiere considerar el Beta del Sector de Procesamiento de Alimentos (0.91 – Fuente: New York University- Aswath Damodaran) y las tasas del riesgo país, rendimiento del mercado, rendimiento libre de riesgos entre otros propias de indicadores macroeconómicos de las tasas de los bonos de tesoro de Estados Unidos y los Índices a 10 años de S&P 500.

Cuadro N° 70: Factores para Determinar COK

<i>Sector</i>	<i>Beta</i>
Food Procesing	0.69

<i>Rendimiento Libre de Riesgo (Rf)</i>	2.65%
<i>Rendimiento de Mercado</i>	1.88%
<i>Riesgo País</i>	1.77%
<i>Riesgo Implícito</i>	1.77
<i>Participación Laboral</i>	0.00%

Fuente: Elaboración Propia

Con los datos mencionados más el flujo de deuda y capital determinado se obtiene un retorno esperado compuesto por una Tasa Libre de Riesgo y una Prima adicional por el Riesgo. En el presente caso es de 5.28 %

Cuadro N° 71: Costo de Oportunidad de Capital

Item	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Deuda	87,784.35	64,671.12	35,875.69	-0.00	0.00	0.00
Capital	351,137.38	351,137.38	351,137.38	351,137.38	351,137.38	351,137.38
Beta Apalancado	0.72	0.69	0.65	0.61	0.61	0.61
Cok para el Proyecto	5.23%	5.25%	5.28%	5.31%	5.31%	5.31%
	5.28%					

Fuente: Elaboración Propia

7.3.2. Costo Promedio Ponderado de Capital:

Considera el siguiente cálculo:

$$(Deuda \times Tasa \text{ Nominal Anual}) \times (1 - IR) + (Capital \times Cok \text{ nominal}) / (Deuda + Capital)$$

Finalmente se pasa a Valor Actual para obtener la tasa de rendimiento del capital propio y del endeudamiento realizado siendo este un valor promedio de 5.83 %.

Cuadro N° 71: Costo Promedio Ponderado de Capital

Cálculo del CPPC	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Deuda	87,784	64,671	35,876	0	0	0
Capital	351,137	351,137	351,137	351,137	351,137	351,137
Costo Promedio Ponderado de Capital	6.74%	6.41%	5.96%	5.28%	5.28%	5.28%
CPPC Promedio	5.83%					

Fuente: Elaboración Propia

7.4. Estados Proyectados.

7.4.1. Balance General:

El siguiente cuadro presenta el Balance General proyectado para los 5 años de duración del proyecto correspondiente a las partidas de Activo, Pasivo y Patrimonio.

La cuenta de clientes está activa por la política de vender al crédito en el 50% y de igual manera con los proveedores por ser el 50% al crédito.

El activo fijo y los intangibles disminuyen acorde a la depreciación y amortización correspondiente.

El capital se mantiene constante debido a que no existen variaciones durante el periodo.

En el **ANEXO 10**, se incluye una representación gráfica de la evolución del balance dividido en sus partidas principales.

Cuadro N° 73: Balance General

(En nuevos soles)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Activo	387,813	638,035	753,961	893,123	1,110,975	1,116,341
<i>Caja y Bancos</i>	103,879	147,990	243,276	371,747	573,567	920,776
<i>Clientes</i>		230,414	267,071	293,778	325,827	
Total Activo Corriente	103,879	378,404	510,347	665,526	899,394	920,776
<i>Activo Fijo</i>	265,504	244,886	232,556	220,225	207,895	195,565
<i>Intangibles</i>	18,431	14,745	11,059	7,372	3,686	
Total Activo No Corriente	283,935	259,630	243,614	227,598	211,582	195,565
Pasivo y Patrimonio	387,813	638,035	753,961	893,123	1,110,975	1,116,341
Pasivo	36,676	207,558	191,033	164,709	169,542	
<i>Proveedores</i>		142,886	155,158	164,709	169,542	
<i>Tributos</i>	-51,108	0	0	0	0	-34,632
Total Pasivo Corriente		142,886	155,158	164,709	169,542	
<i>Deuda a Largo Plazo</i>	87,784	64,671	35,876			
Total Pasivo No Corriente	87,784	64,671	35,876			
Patrimonio	351,137	430,477	562,928	728,415	941,433	1,150,973
<i>Capital social</i>	351,137	351,137	351,137	351,137	351,137	351,137
<i>Reserva Legal</i>		13,679	36,516	65,048	101,775	137,903
<i>Utilidades acumuladas</i>		65,660	175,275	312,230	488,520	661,933

Fuente: Elaboración Propia

7.4.2. Estado de Ganancias y Pérdidas:

El siguiente cuadro presenta el Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado; muestra los resultados del proyecto. Debe resaltarse que la Utilidad Neta se mantiene en incremento constante considerando una reserva legal de 10 % y la entrega de dividendos del 20% anual.

En el **ANEXO 10**, se incluye una representación gráfica de la distribución porcentual del estado de ganancias y pérdidas en las partidas que conforman el 100 % de las ventas netas. No se consideró su evolución pues la proporción se mantiene a pesar del incremento en las ventas.

Cuadro N° 74: Estado de Ganancias y Perdidas

(En nuevos soles)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas Netas		650,888	754,439	829,883	920,415	935,504
Costo de Ventas		-264,481	-285,726	-302,369	-311,026	-327,639
Utilidad Bruta		386,407	468,713	527,514	609,389	607,865
Gastos Administrativos		-187,365	-191,551	-200,136	-204,171	-208,288
Gastos de Ventas		-20,727	-21,245	-21,583	-21,929	-22,284
Utilidad Operativa		178,316	255,917	305,795	383,289	377,293
Depreciación Activo Fijo		-20,618	-12,330	-12,330	-12,330	-12,330
Amortización Intangibles		-3,686	-3,686	-3,686	-3,686	-3,686
UAI		154,012	239,900	289,779	367,273	361,276
Gastos Financieros		-17,219	-11,537	-4,457	0	0
Utilidad Antes de Impuestos		136,793	228,363	285,322	367,273	361,276
Impuesto a la Renta		-41,038	-68,509	-85,597	-110,182	-108,383
Reserva Legal	10%	-13,679	-22,836	-28,532	-36,727	-36,128
Entrega de Dividendos	20%	-16,415	-27,404	-34,239	-44,073	-43,353
Utilidad Neta		65,660	109,614	136,955	176,291	173,413

Fuente: Elaboración Propia

7.5. Rentabilidad

7.5.1. Indicadores de Rentabilidad:

VAN – TIR: Se consideran en base a la tasa del COK por ser este menor al CPPC.

Cuadro N° 75: Indicadores de Rentabilidad

Tasas	Indicador	Nominal	Real
Cok	VANE	717,250	717,250
	VANF	704,967	704,967
	TIRE	37.17%	33.82%
	TIRF	40.05%	36.63%

Fuente: Elaboración Propia

Se tiene un VAN positivo en ambos casos y las TIR económica y financiera superan a las tasas promedio obtenidas por los bancos por lo cual el proyecto resulta ser viable en los 2 aspectos.

7.5.2. Punto de Equilibrio para el Horizonte del Proyecto:

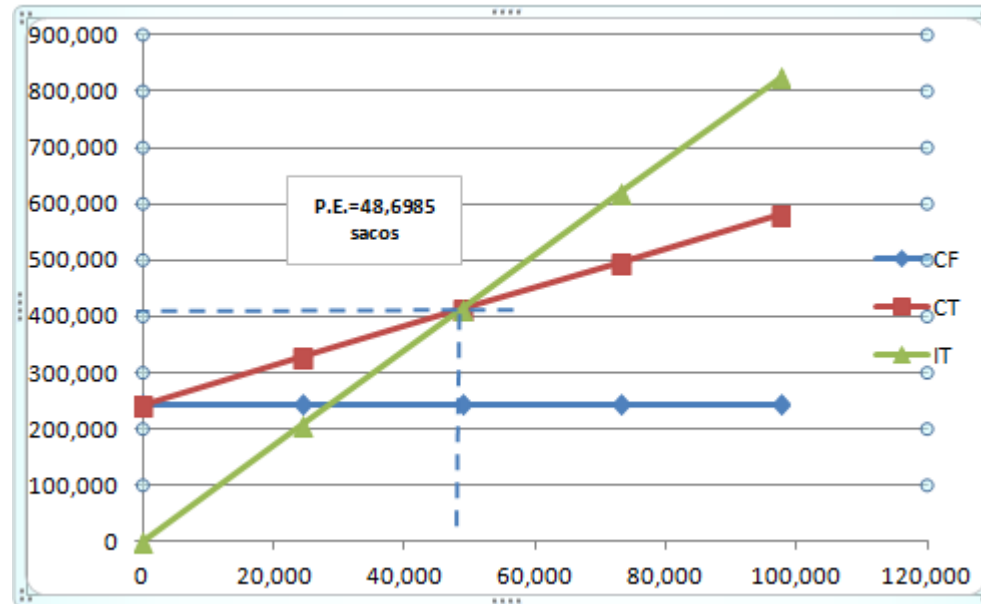
Se establece en base al balance de los ingresos y los costos totales tanto en unidades como en ventas valorizadas.

Cuadro N° 76: Punto de Equilibrio

Periodo	2014	2015	2016	2017	2018	Promedio
Costos Fijos	249,615	240,350	242,191	242,117	246,589	244,172
Costos Variables	264,481	285,726	302,369	311,026	327,639	298,248
Producción	70,400	80,000	88,000	97,600	99,200	86,399
Costo Variable Medio	4	4	3	3	3	3
Costos Totales	514,096	526,075	544,560	553,142	574,228	542,420
Ingresos Totales	609,850	685,930	744,286	810,233	827,121	735,484
Precio Medio	9	9	8	8	8	8
PE Unidades (Sacos)	50,942	48,070	48,245	47,381	48,926	48,698
PE Ventas	441,156	411,959	408,155	393,262	408,046	412,278

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico N° 9: Punto de Equilibrio del Proyecto



FUENTE: Elaboración propia.

Este gráfico refleja la distribución de Costos Fijos y Variables acorde al punto de equilibrio de Ventas Obtenido. Se requiere 48,6985 sacos vendidos anualmente para poder cubrir estos costos.

7.5.3. Periodo de Recuperación del Capital:

En base al Flujo Económico determinado, se determina el periodo necesario para recuperar el Capital Invertido siendo este de 4 años y 1 mes.

Cuadro N° 77: Periodo de Recuperación del Capital

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Flujo de Caja Económico	-443,875	89,560	153,704	198,760	240,974	738,869
Flujo de Caja Económico Actualiz.		84,628	137,222	167,676	192,095	556,565
Saldo	-443,875	-359,247	-222,025	-54,349	137,745	694,311
Cálculo de Valor					4.00	
Cálculo de Años					4	
Cálculo de Meses					1	
PRC =	4 años, 1 meses.					

Fuente: Elaboración Propia

7.5.4. Relación Beneficio – Costo:

Refleja cuantas veces las entradas cubren las salidas obteniendo un índice de ganancia de S/.2.56 por cada sol invertido.

Cuadro N° 78: Relación Beneficio – Costo

	Salidas	Entradas	(B/C)
Flujo de Caja Económico	-443,875	1,138,186	2.56

Fuente: Elaboración Propia

7.6. Análisis de Sensibilidad

7.6.1. Variables de Entrada:

Se consideran las siguientes variables:

- Precio de Producto
- Costo de Producción
- Penetración del Mercado.
- Inflación
- Impuesto a la Renta
- Política de Compras
- Política de Ventas

7.6.2. Análisis Unidimensional:

Caso 1:

Si la empresa se viera forzada a reducir el precio de los productos, debido a una baja aceptación del precio, el efecto sobre el Van Real sería:

Cuadro N° 79: Caso 1 - Análisis de Sensibilidad Unidimensional

	-3.00%	-6.00%	-9.00%	-12.00%	-12.57%	-29.37%
716,123	644,537	572,951	501,364	429,778	416,178	-205

Fuente: Elaboración Propia

Si la empresa se viera forzada a reducir su precio en más de 29.37 %, en cada uno de sus servicios, el Vane Real sería inferior a cero con lo que el proyecto resultaría NO VIABLE.

Administración del Riesgo: Para enfrentar este posible fenómeno se buscaría negociar con los proveedores y empleados, la reducción de costos e integrar otro segmento al mercado objetivo.

Caso 2:

Si la empresa se enfrenta a una elevación de los costos de producción, por mala negociación con los proveedores, el efecto sobre el VaneReal sería:

Cuadro N° 80: Caso 2 - Análisis de Sensibilidad Unidimensional

	5.00%	10.00%	15.00%	20.00%	79.10%	150.00%
716,123	672,186	628,249	584,312	540,375	-127	-829,676

Fuente: Elaboración Propia

Si se elevan los costos de producción (materiales + mano de obra) en más de 79.10%, el proyecto resultaría NO VIABLE.

Administración del Riesgo: Para enfrentar dicha situación se buscaría elevar el precio en forma compensatoria.

7.6.3. Análisis Multidimensional:

Caso 1:

Escenarios para el VanfReal, por diferentes valores de inflación y variación de precios de los productos

Cuadro N° 81: Caso 1 - Análisis de Sensibilidad Multidimensional

716,123	0.50%	1.00%	1.50%	2.00%	3.00%	3.25%	3.50%	4.00%	90.00%
3.00%	806,569	801,861	797,149	792,431	782,983	780,619	778,253	773,517	-272,088
2.00%	782,707	777,999	773,286	768,569	759,121	756,756	754,390	749,655	-302,104
1.00%	758,845	754,137	749,424	744,707	735,259	732,894	730,528	725,793	-332,121
0.00%	734,983	730,275	725,562	720,845	711,397	709,032	706,666	701,931	-362,137
-1.00%	711,121	706,413	701,700	696,983	687,535	685,170	682,804	678,068	-392,153
-2.00%	687,259	682,551	677,838	673,121	663,673	661,308	658,942	654,206	-422,967

Fuente: Elaboración Propia

Comentario: Ante una elevación generalizada de los precios (inflación) la empresa podría compensar las pérdidas en el VANFREAL con elevación de precios (signo negativo en la reducción).

Caso 2:

Escenarios para el TírfReal, por diferentes valores de IR y penetración de mercado

Cuadro N° 81: Caso 2 - Análisis de Sensibilidad Multidimensional

27.83%	25.00%	27.00%	28.00%	29.00%	30.00%	31.00%	32.00%	33.00%	35.00%
76.00%	20.56%	20.12%	19.90%	19.67%	19.45%	19.22%	18.99%	18.76%	18.29%
78.00%	22.12%	21.66%	21.42%	21.19%	20.95%	20.71%	20.47%	20.23%	19.74%
79.00%	22.79%	22.32%	22.08%	21.84%	21.60%	21.36%	21.12%	20.87%	20.37%
80.00%	23.21%	22.73%	22.50%	22.25%	22.01%	21.77%	21.52%	21.27%	20.77%
88.00%	28.12%	27.59%	27.32%	27.05%	26.78%	26.50%	26.22%	25.94%	25.38%
91.00%	29.87%	29.32%	29.05%	28.77%	28.48%	28.20%	27.91%	27.62%	27.03%

Fuente: Elaboración Propia

Comentario: Ante una elevación del impuesto a la renta la empresa buscaría una mayor penetración en el mercado para compensar la pérdida de rendimiento (TIRFREAL).

Caso 3:

Escenarios para el TifReal, por cambio en la política de ventas y de compras

Cuadro N° 82: Caso 3 - Análisis de Sensibilidad Multidimensional

27.83%	45.00%	50.00%	55.00%	60.00%	65.00%	70.00%	75.00%	80.00%	85.00%
46.00%	26.80%	27.02%	27.24%	27.46%	27.67%	27.88%	28.10%	28.31%	28.51%
48.00%	26.77%	26.99%	27.21%	27.43%	27.64%	27.85%	28.07%	28.28%	28.49%
50.00%	26.74%	26.96%	27.18%	27.40%	27.61%	27.83%	28.04%	28.25%	28.46%
52.00%	26.71%	26.93%	27.15%	27.37%	27.58%	27.80%	28.01%	28.22%	28.43%
54.00%	26.68%	26.90%	27.12%	27.34%	27.55%	27.77%	27.98%	28.19%	28.40%
56.00%	26.65%	26.87%	27.09%	27.31%	27.52%	27.74%	27.95%	28.16%	28.37%

Fuente: Elaboración Propia

Comentario: Ante una política de crédito a los clientes, será necesario negociar crédito con los proveedores para reponer la rentabilidad del proyecto.

7.6.4. Conclusiones del Análisis:

- Los factores de mayor impacto son el precio y los costos. Deben mantenerse vigilados para no producir variaciones en la rentabilidad del proyecto.
- Deben mantenerse planes de contingencia para poder incrementar el nivel de penetración del mercado o incrementar precios ante una variación en tasas como el impuesto a la renta o la inflación del país.

7.7. Factores Críticos de Riesgo y Éxito:

7.7.1. Descripción:

Los factores críticos dados los análisis realizados son los siguientes:

- Precio de mercado de la tara en polvo.
- Costos de materia prima de tara en polvo.
- Inflación del país.

7.7.2. Plan de Contingencias y Aseguramiento:

Considerando los factores mencionados, se tienen los siguientes planes en cada caso:

- **Precio de mercado de la tara en polvo:** Monitoreo constante del precio y tener listo un plan de negociación con proveedores para reducir los precios a través de una compra por volumen para reducir precios de materia prima y mantener el margen de utilidad de manera que la rentabilidad no se vea perjudicada.

- **Costos de materia prima de tara en polvo:** Para asegurar y limitar el riesgo de esta variación se deben establecer desde un inicio alianzas estratégicas con los proveedores que consideremos de mayor nivel. Esto permitirá asegurar la capacidad que ellos tienen de abastecernos y permitir negociaciones en igualdad de condiciones con otros proveedores que sean su competencia.
- **Inflación del país:** Preparar una campaña específica de marketing como contingencia ante un incremento de la inflación, que permita asegurar una mayor venta en un periodo de un año de manera que el mercado no se reduzca y se mantenga hasta retomar la estabilidad de este factor.

CAPITULO VIII CONCLUSIONES

8. CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES

1. El proyecto es viable económicamente porque cuenta con un Valor Actual Neto Económico (VAN) de S/. 704,967.00 y una Tasa Interna de Retorno Económica de 33.82 % y Financiera de 36.63 %. Adicionalmente, la recuperación del capital invertido será a partir del cuarto año de iniciadas las operaciones.
2. El proyecto es viable técnicamente ya que se cuenta con los recursos necesarios iniciales disponibles en el mercado, legalmente, al ser posible cumplir la legislación nacional para la producción e internacional para la exportación del polvo de tara a través del cumplimiento de la normativa indicada.
3. En la finalización del proyecto, se tendrá una unidad de negocio con los recursos necesarios, preparada para poder ingresar al mercado europeo y competir en condiciones de igualdad en base a la venta de su producto: Polvo de Tara.
4. La empresa se sustenta como una empresa de fabricación y comercialización de derivados de Tara siendo su producto único el Polvo de Tara. Su ventaja competitiva es el aprovechamiento de un recurso natural que permite ingresar a un mercado exigente junto a las certificaciones de calidad y cumplimiento normativo exigido.
5. La inversión total es de S/. 438,922.00 la cual incluye activo fijo, activo intangible y capital de trabajo inicial considerando que el 80.00% corresponde a aporte propio y la diferencia será financiada.

CAPITULO IX RECOMENDACIONES

9. CAPÍTULO IX: RECOMENDACIONES

1. Solo se puede ejecutar el proyecto una vez que se demuestra su viabilidad técnica y económica acorde a la regulación legal correspondiente.
2. Toda industria requiere una fuerte inversión y apoyo de la empresa privada en capacitación a todos los miembros de la cadena de valor siendo en este caso, los proveedores de Materia Prima.
3. Se recomienda ampliar la oferta de productos para poder atender nuevos clientes en un mercado tan amplio como el europeo.

CAPITULO X REFERENCIAS

10. CAPÍTULO X: REFERENCIAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Embajada de República Argentina en Italia. Guía de Negocios – Italia - Noviembre 2009
- ISTAT (National Institute of Statistics) - Italy in Figures 2011
- Krajewsky Lee, Ritzman Larry – Administración de Operación, 2008. 8va Edición. Editorial Prentice Hall – Capítulo 11: Localización (Pag. 419 a 455) / Capítulo 14: Planificación de Ventas y Operaciones (Pag. 567 a 595).
- Membrado Martínez, Joaquín. 2007, Metodologías avanzadas para la planificación y mejora. Ediciones Díaz de Santos. (Página 89).
- Sipper Daniel – Planeamiento de la Producción, 1998. 1era Edición, Editorial Mc Graw Hill, Capítulo 4: Pronósticos (Pag. 96 a 172).

LINCOGRAFÍA:

Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (Consulta: 05 de Abril del 2013):

- Producción nacional por sectores económicos Enero – Diciembre 2011 (última consulta: 18 de febrero del 2013):
<http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-eco/cuadro.asp?cod=3850&name=pr09&ext=gif>

EUROSTAT (Consulta: 23 de Abril del 2013):

- <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=0&language=en&pcode=teicp010>

GOOGLE MAPS (Consulta: 29 de Abril del 2013)

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (Consulta: 18 de Mayo del 2013)

- http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?_page_=172.17100#anclafecha

- http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portlet_id_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=192&pnomproducto=Tara

Instituto Nacional de Estadística Italiano (ISTAT) (Consulta: 12 de Mayo del 2013):

- <http://www.istat.it/en/products/databases>

PUBLICACIONES:

- Banco Central de Reserva: Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2012-2013 – Marzo 2013.

CAPITULO XI ANEXOS

11. CAPÍTULO XI: ANEXOS

ANEXO 1: Ficha Técnica de Entrevista a Productores de Vainas de Tara

1. **Tipo de Investigación:** Investigación No Experimental Transaccional por medio de encuestas.
2. **Cobertura:** Región La Libertad
3. **Periodo de Ejecución:** 30 días calendario – del 15 de Abril al 15 de Mayo del 2012
4. **Población Objetivo:** Comprende a los productores locales en toda la región de vaina de Tara lista para acopio.
5. **Diseño de la Muestra:**
 - 5.1. Marco Muestral: Está basado en la información recolectada de INRENA – Perú Forestal en Cifras.
 - 5.2. Tipo de Muestreo: La muestra es probabilística.
 - 5.3. Tamaño de la Muestra: Está conformada por 95 productores locales de vaina de Tara.
6. **Unidad de Investigación:** Responsables de cada entidad productora.
7. **Número de Preguntas:** 25 preguntas.
8. **Fuentes de Información:**
 - 8.1. **Fuentes Primarias:** Encuestas a los proveedores principales de Vainas de Tara correspondientes a la región La Libertad.
 - 8.2. **Fuentes Secundarias:** Información estadística correspondiente a la producción nacional de vainas de Tara en la región La Libertad.

Tipo de Población:	Finita	
Tipo de Variable a Estimar:	Proporción	
Colas de la Distribución:	1 Cola	
Población (N):	144	Número de Productores de Vainas de Tara en la región La Libertad (Fuente: Cámara de Comercio La Libertad)
Nivel de Confianza o seguridad (1-α):	95.00%	
Precisión (d):	0.05	
Proporción (P):	0.50	
Cálculos Auxiliares		
Tamaño Muestral (n):	95	
Ajuste por Pérdidas		

ANEXO 2: Encuesta

Buenos días/tardes, estamos realizando una encuesta para evaluar las capacidades y condiciones comerciales y de producción de nuestros proveedores de Vainas de Tara. Le agradeceremos brindarnos un minuto de su tiempo y responder las siguientes preguntas:

PERFIL

1. ¿Produce Vainas de Tara?
 - 1.a. Sí
 - 1.b. No
2. Distrito / Provincia de La Libertad al que pertenece: _____
3. Edad: _____
4. ¿Cuánto tiempo tiene su empresa en funcionamiento? _____
5. ¿Cuántos empleados tiene su empresa?
Menos de 20

Entre 20 y 50

Entre 50 y 100

Más de 100

HÁBITOS

6. ¿Subcontrata parte de su producción?

6.a. Sí

6.b. No

7. ¿Cuánto de la producción es subcontratada?

Menos del 25%

Entre 25% y 50%

Entre 50% y 75%

Más del 75%

8. Sus principales clientes son:

Empresas Agrícolas

Empresas Madereras

Personas naturales

Otros _____

9. ¿Quién lidera su equipo de trabajo?

Ingeniero

Administrador

Técnico

Otro _____

10. ¿Trabaja agrupado con otros productores?

10.a. Sí

10.b. No

11. ¿Qué tipo de alianza?

Agrupación Informal

Comité

Asociación

Ninguna

12. ¿Cuenta con una persona o área encargada del Control de Calidad del producto?
 - 12.a. Sí
 - 12.b. No
13. ¿Cuenta con certificación ISO 9001?
 - 13.a. Sí
 - 13.b. No
14. ¿Realiza prácticas de mejora como BPM o BPA?
 - 14.a. Sí
 - 14.b. No
15. Su capacidad de producción mensual es _____.
16. ¿Piensa comprar maquinaria para mejorar sus procesos?
 - 16.a. Sí
 - 16.b. No

CONCEPTO

17. ¿Cuál es el precio de venta por Kg de las Vainas de Tara que brinda?
 - Menor a S/. 2.5
 - Entre S/. 2.5 y S/. 3.5
 - Mayor a S/. 3.5
18. ¿Qué opina de vender sus vainas de Tara para industrializarla como Tara en Polvo?
 - Me parece una excelente idea.
 - Me parece una buena idea.
 - Me es indiferente
 - Me parece una mala idea.
19. ¿Estaría dispuesto a mejorar el precio de venta si le aseguramos una compra mayor por volumen?
 - 19.a. Sí
 - 19.b. No

20. ¿Estaría dispuesto a entrar en un proceso de homologación solicitado por un cliente?
- 20.a. Sí
- 20.b. No

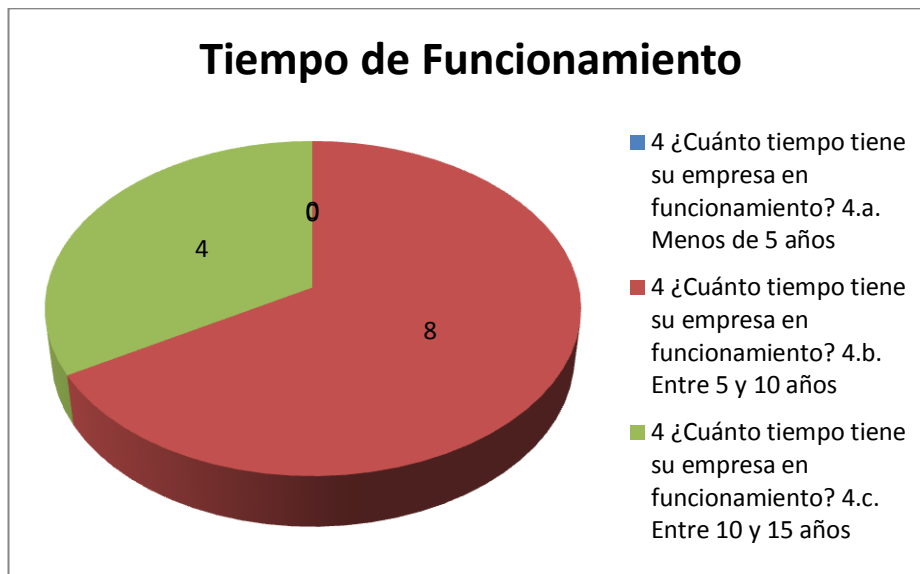
COMPETENCIA

21. ¿Qué otras presentaciones de Tara produce?
- Polvo
- Goma
- Otros
22. ¿Podría producir por sus propios medios, Tara en Polvo?
- 22.a. Sí
- 22.b. No
23. ¿Qué otros exportadores de Tara en Polvo conoce? _____
24. ¿Ha vendido antes sus vainas de Tara a otro exportador de Tara en Polvo?
- 24.a. Sí
- 24.b. No

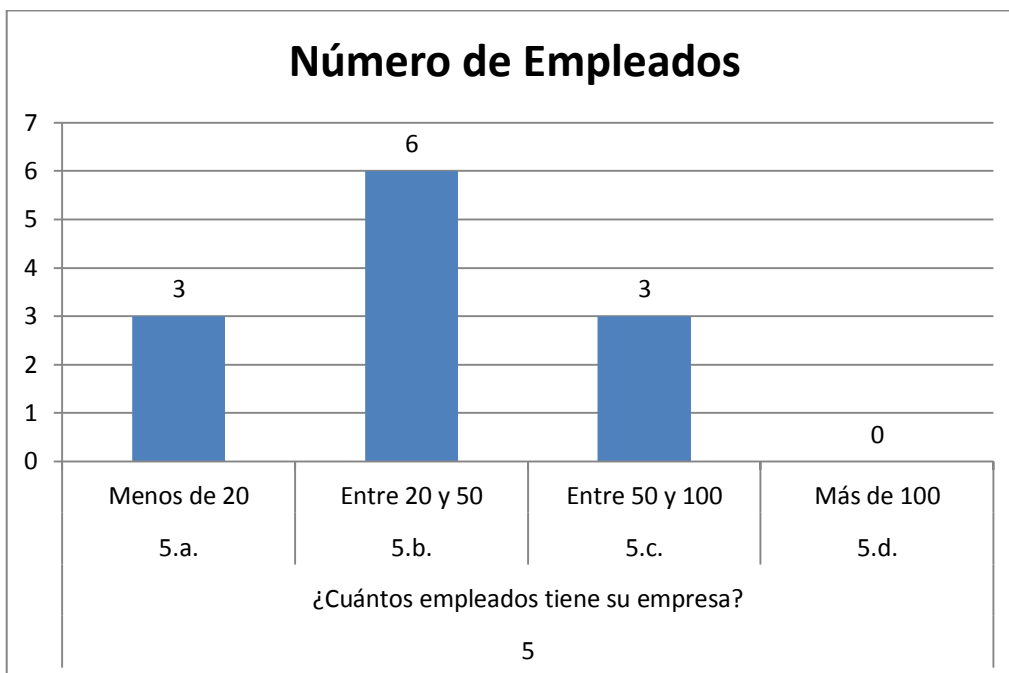
ANEXO 3: Informe – Resultado de Encuestas

Se tienen los siguientes resultados preliminares de la encuesta tomada a 12 productores de Tara:

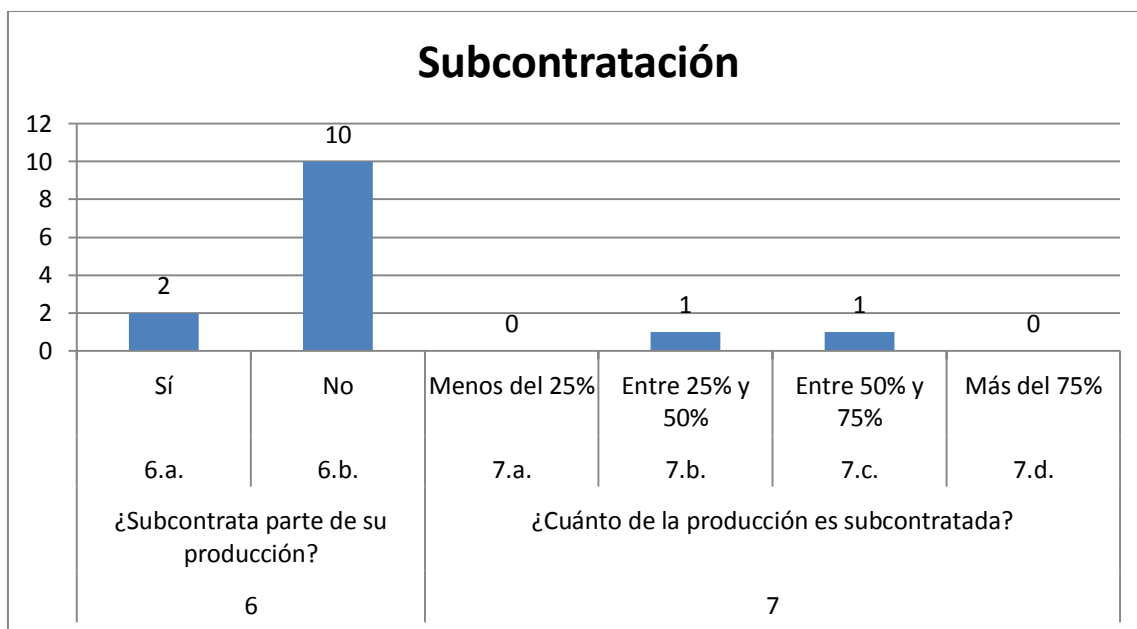
- El 100% de las empresas tienen más de 5 años en el mercado por lo cual ya dominan el proceso productivo.



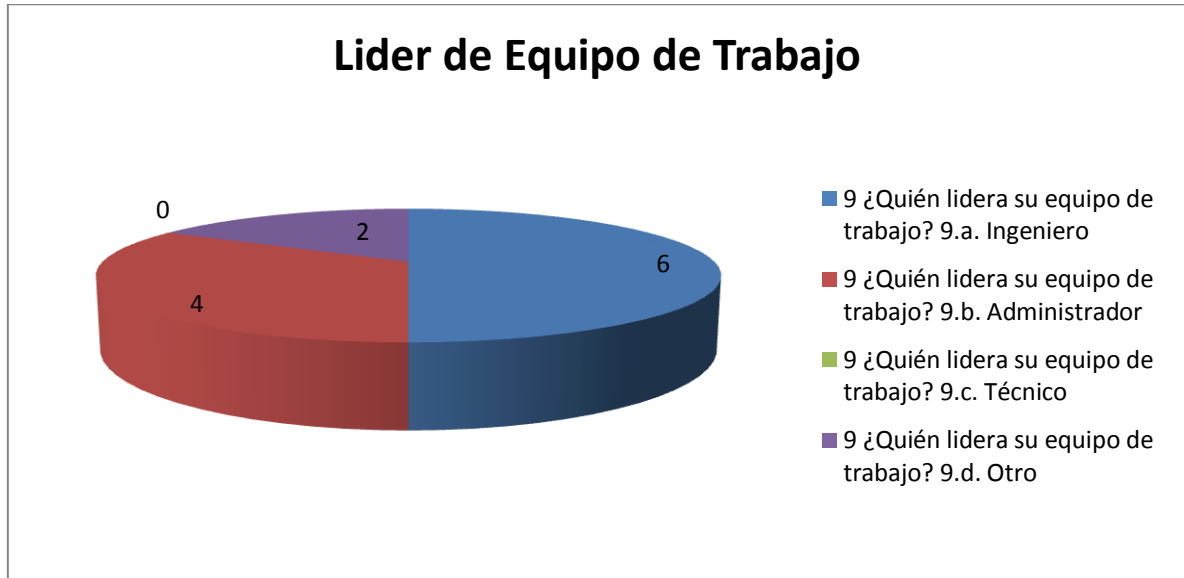
- El 75 % de las empresas tienen más de 20 empleados por lo cual se encuentran en los niveles de pequeña y mediana empresa lo cual les da mayor respaldo.



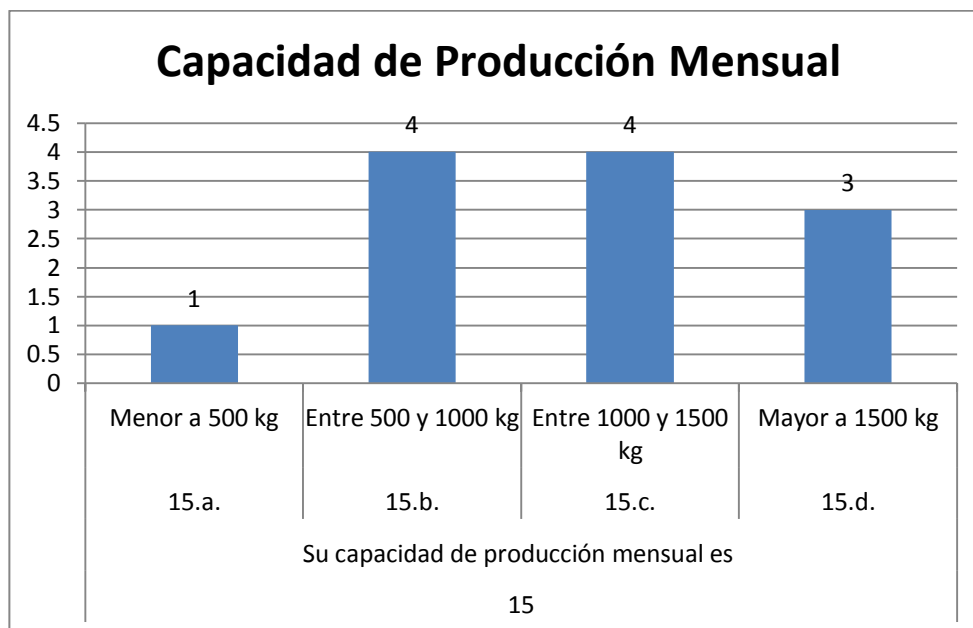
- Menos del 15 % de las empresas subcontratan su producción y, los que lo hacen, no superan el 75% de su producción como subcontrato; en su mayoría dependen de sus propios procesos en su totalidad.



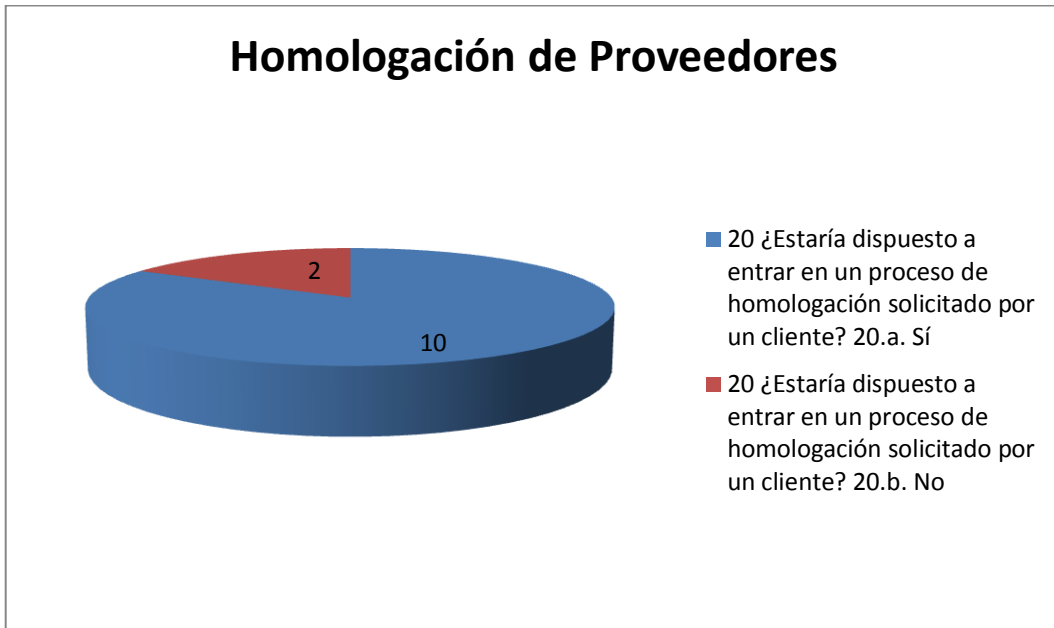
- Más del 80% tiene a un profesional (Ingeniero o Administrador) como líder en su empresa lo cual indica un mayor nivel de formalidad.



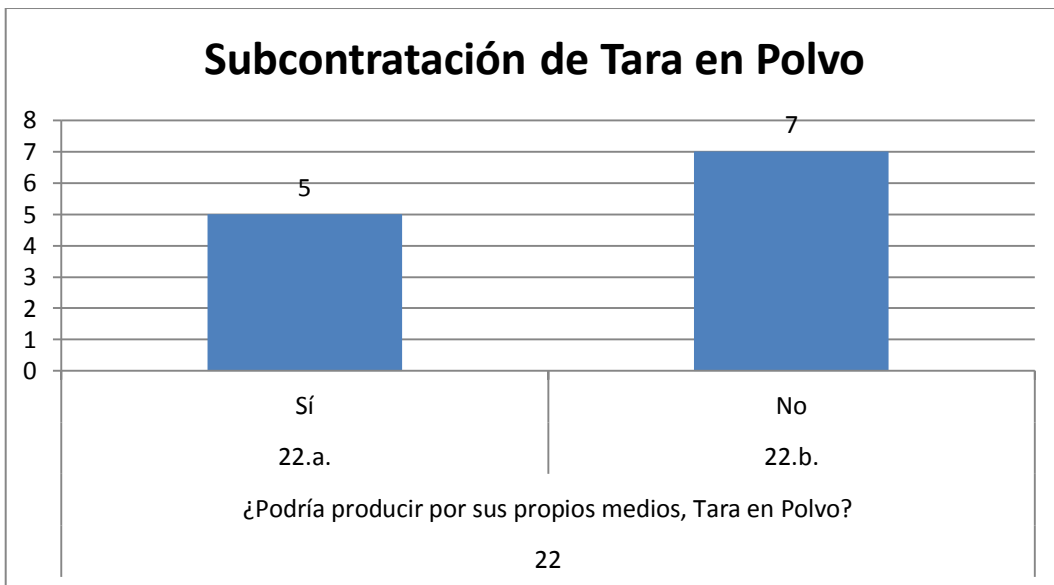
- En ningún caso se presentan agrupaciones con otros productores; es un factor no desarrollado en la región.
- A pesar de que se tiene en cuenta el control de calidad y las buenas prácticas, ningún productor cuenta con una certificación ISO 9001.
- Más del 55 % supera los 1000 kg de producción mensual lo cual garantiza un óptimo abastecimiento.



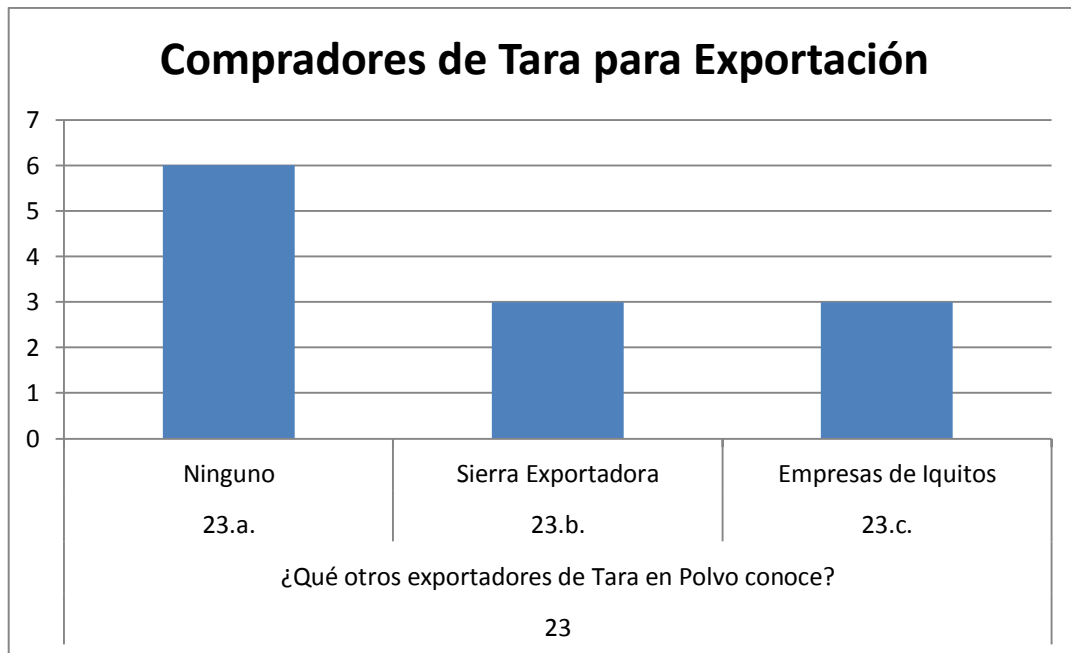
- En general a todos les parece una buena idea el exportar la Tara procesada y más del 80 % podría entrar en un proceso de homologación que nos permita estandarizar su calidad.



- Más del 40 % tiene la posibilidad de producir Tara en polvo por lo cual son posibles proveedores para subcontratar nuestra producción ante un incremento de demanda futura.



- Se presenta un porcentaje de 75 % respecto al conocimiento de otros exportadores siendo estos, principalmente de Iquitos o del proyecto Sierra Exportadora.



ANEXO 4: Matriz de Evaluación y Selección de Proveedores

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	PESO	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
PRECIO	30%	Muy Superior al promedio	Superior al promedio	Promedio	Inferior al Promedio	Muy inferior al promedio
FORMA DE PAGO	15%	Menor a 15 días	15 días	30 días	45 días	Mayor a 45 días
CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	35%	Menor a 0.5 TN mensual	Entre 0.5 y 1 TN mensual	Entre 1 y 1.5 TN mensual	Entre 1.5 y 2 TN mensual	Mayor a 2 TN mensual
RECONOCIMIENTO	10%	Desconocida	No muy conocida	Conocida localmente	Conocida a nivel regional	Conocida a nivel nacional
ORGANIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN	10%	Sin Certificación		Cert. Nacional		Cert. Internacional
	100%	TOTAL GENERAL				

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 5: Matriz de Puntajes y Observaciones a los Proveedores

CATEGORÍA DE PROVEEDOR	PUNTAJE	ACCIÓN A TOMAR
MUY BUENO	4.00 – 5.00	Aceptar condiciones y buscar fidelización o manejar contratos a largo plazo.
BUENO	3.00 – 4.00	Ninguna
REGULAR	1.50 – 3.00	Comunicar al proveedor para mejorar su calificación previo al inicio o renovación de contrato.
MALO	0 - 150	Retirarlo como proveedor

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 6: Matriz de Evaluación y Selección de Clientes

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	PESO	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
CANTIDAD DE PEDIDO	45%	Menor al 5% de la Producción	Entre el 5 % y 10 % de la Producción	Entre el 10 % y 15 % de la Producción	Entre el 15 % y 10 % de la Producción	Mayor al 20% de Producción
FORMA DE PAGO	25%	Mayor a 45 días	45 días	30 días	15 días	Contado
RENTABILIDAD	20%	Muy Inferior al promedio	Inferior al promedio	Promedio	Superior al Promedio	Muy superior al promedio
ALIANZA ESTRATÉGICA	10%	imposible a largo plazo		Posible a largo plazo		Posible a la fecha
	100%	TOTAL GENERAL				

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 7: Matriz de Puntajes y Observaciones a los Clientes

CATEGORÍA DE PROVEEDOR	PUNTAJE	ACCIÓN A TOMAR
MUY BUENO	4.00 – 5.00	Buscar establecer una alianza estratégica.
BUENO	3.00 – 4.00	Fidelizar al Cliente
REGULAR	1.50 – 3.00	Ninguna
MALO	0 – 1.50	Revisar continuamente sus cantidades pedidas

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 8: Minuta de Constitución de Sociedad Anónima Cerrada

Señor Notario:

Sírvase extender en su Registro de Escrituras Públicas una de CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA que se denominará **TARA EXPORT S.A.C.**, con domicilio en Carretera a La Esperanza Km 68.5 que otorgan la señora Olinda Alexandra Espinosa Ramírez con D.N.I. N° 45036705 de estado civil Soltera domiciliado en Urb. Los Rosales de San Andrés Mz. S 5 Lt. 5 de la ciudad de Trujillo en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERO.- Nosotros los socios convenimos en otorgar la presente Escritura Pública de Constitución de Sociedad Anónima Cerrada, que se regulará por la Ley General de Sociedades y se registrará por su estatuto.

SEGUNDO.- El capital social de la empresa está constituido por el aporte en efectivo que hacen los socios Olinda Alexandra Espinosa Ramírez 45036705, con D.N.I. N° 45036705., con la suma de S/. 300,000, y Enrique Napoleón Espinosa Otoyá, con D.N.I. N° 42883454, con la suma de S/.143,875.00 nuevos soles.

TERCERO.- Por tanto, el capital social de la empresa es de S/. 443,875.00 representado por 428,681 acciones de S/. 1.00 cada una, todas suscritas y pagadas en efectivo por los señores accionistas, las que se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

Olinda Alexandra Espinosa Ramírez 300,000 acciones

Enrique Napoleón Espinosa Otoyá con 143,875 acciones

CUARTO.- Se nombra como Gerente General a la Srta. Olinda Alexandra Espinosa Ramírez quien asumirá sus funciones conforme al Estatuto a partir del otorgamiento de la correspondiente Escritura Pública. Esta sociedad anónima cerrada de acuerdo a lo previsto en el artículo 247º. De la Ley General de sociedades decide no contar con Directorio, recayendo todas las funciones que le corresponderían a este órgano en la Gerencia.

ESTATUTO DE LA SOCIEDAD

TÍTULO I

DE LA DENOMINACIÓN, OBJETO, DURACIÓN Y DOMICILIO

Artículo 1º.- Bajo la denominación de **TARA EXPORT S.A.C.**, se constituye una Sociedad Anónima Cerrada, cuyas acciones tienen un valor nominal de S/.1.00 cada una que se rige por la Ley General de Sociedades.

Artículo 2º.- La empresa tiene por objeto dedicarse a las siguientes actividades:

1. Compraventa, comercialización, distribución de artículos deportivos en general, nuevos y usados.
2. Compraventa de ropa sport, casual y deportiva, nacional e importada, incluyendo sus accesorios.
3. Fabricación y confección de artículos y ropa deportiva.
4. Publicidad, representación de artículos deportivos de toda clase.
5. Demás actividades afines y conexas que tengan relación con las actividades descritas en los párrafos anteriores.

Estas actividades serán explotadas o ejercidas en cualquier de sus formas y en diversos lugares del territorio nacional. La empresa puede dedicarse a cualquier actividad permitida por las leyes que tenga relación con el objeto social, y está capacitada para celebrar todos los contratos pertinentes con arreglo a ley.

Artículo 3º.- La sociedad es de duración indefinida e inicia sus actividades a partir de la fecha de inscripción de su Escritura Pública en el Registro de las Personas Jurídicas.

Artículo 4º.- La empresa estará domiciliada en la ciudad de Trujillo pudiendo crear sucursales en cualquier lugar de la república y del extranjero conforme a ley.

TÍTULO II DEL CAPITAL SOCIAL Y DE LAS ACCIONES

Artículo 5º.- El capital social es de S/. 443,875.00 totalmente suscrito y pagado, representado por 428,681. acciones de S/. 1.00 cada uno.

Olinda Alexandra Espinosa Ramírez	300,000 acciones	67.58 %
Enrique Napoleón Espinosa Otoyá	143,875 acciones	32.42 %
TOTAL	443,875 acciones	100.00. %

Artículo 6º.- Las acciones serán nominativas e indivisibles.

Artículo 7º.- La responsabilidad de cada accionista se halla limitada al monto del aporte que le corresponde de acuerdo con el valor nominal de las acciones que posea.

Artículo 8º.- Al régimen de las acciones le son aplicables todas las disposiciones establecidas en el Libro Segundo, Sección Tercera de la Ley General de Sociedades, titulada "Acciones" y todos los demás dispositivos legales que le sean aplicables.

Artículo 9º.- Todo tenedor de acciones, por el hecho de poseerlas, queda sometido a los Estatutos de la sociedad, y a los acuerdos de la Junta General de Accionistas.

TÍTULO III DE LOS ÓRGANOS DE LA SOCIEDAD CAPÍTULO I DE LA JUNTA GENERAL

Artículo 10º.- La Junta General está compuesta por todos los accionista y representa la universalidad de los mismos. Es la suprema autoridad de la empresa y sus decisiones adoptadas de acuerdo con los requisitos establecidos en este estatuto, son obligatorios para todos los accionistas, aún para aquellos que hubiesen votado en contra o estuviesen ausentes, sin perjuicio de los derechos de impugnación y/o separación que la ley concede a los accionistas, en los casos previstos por ella. Por el simple hecho de ser accionista, se presume que tal persona conoce todas las disposiciones de este estatuto.

Artículo 11º.- Se celebrará la Junta Obligatoria Anual, dentro de los primeros tres meses posteriores al cierre del ejercicio contable. Se convocará a la Junta General en cualquier momento cuando el interés de la sociedad así lo requiera.

Artículo 12º.- Es competencia de la Junta Obligatoria Anual:

- Pronunciarse sobre la gestión social y los resultados económicos del ejercicio anterior expresados en los Estados Financieros del ejercicio anterior.
- Acordar la distribución de dividendos provisionales a los accionistas por la suma que a su criterio no exceda de una parte prudente de las utilidades que corresponderá distribuir al final del ejercicio económico.
- Resolver sobre la aplicación de las utilidades, si las hubiere.
- Designar cuando lo juzgue conveniente revisores o auditores externos.
- Tratar cualquier otro punto que se hubiese comunicado en la convocatoria.

Artículo 13º.- Es competencia de la Junta General:

- Modificar el estatuto social.
- Interpretar el estatuto social.
- Aumentar o reducir el capital social.
- Emitir obligaciones.
- Acordar la transformación, fusión, escisión, reorganización, y disolución de la sociedad, así como resolver sobre su liquidación.
- Disponer investigaciones y auditorías especiales.
- Otorgar, modificar, ampliar, revocar los poderes generales y especiales.
- Enajenar a título oneroso bienes muebles e inmuebles de la sociedad.
- Solicitar y obtener mediante contratos de mutuo, sobregiros, adelantos en cuenta corriente o en cualquier otra forma permitida por la ley, otorgando garantía hipotecaria, prendaria, aval, fianza o cualquier otra garantía permitida por las leyes, requiriendo para tal efecto del concurso del Gerente General y/o del Gerente Administrador.
- Hipotecar, permutar, preñar, anticresar, vender, comprar, prometer y ofrecer en venta valores y en general toda clase de bienes muebles e inmuebles de la sociedad.
- Resolver en los casos en los que la ley o el estatuto disponga su intervención y en cualquier otro que requiera el interés social.

Artículo 14º.- La Junta General debe ser convocada mediante aviso que contendrá la indicación del día, la hora, el lugar de la reunión y la agenda a tratar. El aviso debe publicarse con anterioridad no menor a diez días si se tratara de la Junta General Obligatoria Anual, y de tres días si se tratara de la Junta General Especial. Podrá incluirse en el aviso, que de no reunirse en primera convocatoria, se reunirá la junta en segunda convocatoria, se reunirá la junta en segunda convocatoria. La segunda reunión deberá celebrarse en no menos de tres días y no más de diez días después de la primera.

Artículo 15º.- Para la celebración de la Junta General especial y obligatoria anual en su caso, y cuando se trate de aumento o disminución del capital social, emisión de obligaciones, transformación, fusión, escisión, reorganización o disolución de la sociedad y, en general, de cualquier modificación del estatuto, se requiere en primera convocatoria, cuando menos, la concurrencia de dos tercios de las acciones suscritas con derecho a voto. En segunda convocatoria, bastará que concurren accionistas que representen las tres quintas partes de las acciones suscritas con derecho a voto. Para la validez de los acuerdos se requiere, en ambos casos, el voto favorable de accionistas que representen la mayoría absoluta de las acciones suscritas con derecho a voto.

Artículo 16º.- La sesión de Junta General y los acuerdos adoptados en ella, deben constar en un libro debidamente legalizado.

Las actas deben redactarse de acuerdo a los requisitos establecidos al respecto en el Arts. 134º y 135º de la Ley General de Sociedades.

Artículo 17º.- Podrán ser impugnados los acuerdos de la Junta General que sean contrarios a la ley, se opongan al estatuto o lesionen en beneficio de uno o varios accionistas, los intereses de la sociedad.

Es competente el Juez del domicilio de la sociedad o el Tribunal Arbitral de la Cámara de Comercio y Producción existente en el lugar de la sede social.

Artículo 18º.- El procedimiento de impugnación se hará de acuerdo al trámite del proceso abreviado contenidas en el Título II del Código Procesal Civil, Arts. 486º al 545º del indicado cuerpo legal.

CAPÍTULO II

DEL RÉGIMEN DE LA GERENCIA

Artículo 19º.- La sociedad podrá tener uno o más gerentes nombrados por la Junta General de Accionistas.

Artículo 20º.- La duración del cargo de Gerente es indefinida, salvo que se haga el nombramiento por un plazo determinado. Sin embargo, puede ser revocado en cualquier momento por la Junta General de accionistas. El cargo no es delegable.

Artículo 21º.- El Gerente está ampliamente facultado para organizar el régimen interno de la sociedad, usar el sello de la misma, recibir y emitir correspondencia oficial de la sociedad, gozando de todos los poderes generales y especiales que se requieren para una mejor administración, excepto aquellos actos y contratos cuya resolución ha sido expresamente reservada a las Juntas Generales.

Artículo 22º.- El Gerente tendrá a su cargo la dirección y administración de los bienes y negocios de la sociedad, siendo sus principales atribuciones las siguientes:

- a) Dirigir y administrar la sociedad. Dirigir las operaciones comerciales y administrativas de la sociedad.
- b) Ejercer la representación legal de la sociedad. Por tanto, podrá representar a la sociedad ante las autoridades políticas, administrativas, municipales, policiales, judiciales, Ministerio Público etc., en juicio o fuera de él, con las facultades de los Arts. 74º. y 75º. del C.P.C., Ley Procesal de Trabajo Nº 26636, y demás procesos y procedimientos especiales.
- c) Contratar al personal que sea necesario, para la buena marcha de la sociedad, estableciendo sus condiciones, funciones y remuneraciones.
- d) Cuidar que la contabilidad esté al día, con los libros actualizados y la documentación correspondiente.
- e) Desempeñar todas las funciones que le sean encomendadas de acuerdo a estos estatutos.
- f) Dar cuenta de la marcha y estados de los negocios, así como de la recaudación, inversión, y existencia de fondos que la Junta General de accionistas le pueda solicitar.

- g) Nombrar y separar a los ejecutivos y a otros apoderados, señalándoles sus remuneraciones y funciones.
- h) Obtener préstamos mediante contratos de mutuo, sobregiros, adelantos en cuenta corriente o en cualquier otra forma permitida por la ley, otorgando garantía hipotecaria, prendaria, aval, fianza o cualquier otra garantía permitida por las leyes, que hayan sido debidamente autorizados por la Junta General de Accionistas.
- i) Aperturar, cerrar, transferir cuentas corrientes o de ahorros, en bancos o en otras entidades financieras, en moneda nacional o extranjera.
- j) Girar, endosar, descontar y cobrar cheques contra cuentas de la sociedad que estén provistas de fondos que tengan autorización de sobregiros; depositar, retirar, vender, comprar, valores, aceptar, reaceptar, endosar, descontar, cobrar y protestar letras, vales, pagarés, giros, certificados, conocimientos de embarque, warrants, pólizas y cualquier otra clase de documentos comerciales y civiles.
- k) Solicitar y obtener vales, pagar warrants, cartas fianzas y demás documentos bancarios, comerciales y civiles.
- l) Imponer fondos en los bancos, en cuenta corriente o de ahorro, en depósitos a la vista o a plazo. Depositar valores y otros bienes muebles en custodia.
- m) Cobrar las cantidades que adeuden a la sociedad y exigir la entrega de los bienes muebles e inmuebles que pertenezcan o cuya posesión corresponda la sociedad, utilizando todos los medios y procedimientos que las leyes le otorgan.
- n) Celebrar contratos de locación de servicios con empresas de servicios.
- ñ) Contratar seguros de cualquier clase, visar y endosar las pólizas; alquilar cajas de seguridad y operarlas.
- o) Emitir y suscribir recibos, facturas y cancelaciones.
- p) Convocar a la Junta Obligatoria Anual y de Accionistas en los casos establecidos por ley y por estos estatutos.
- q) Concurrir con voz pero sin voto a las Juntas Generales, corresponda, si tuviera tal calidad.
- r) Proponer la distribución de dividendos provisionales a los accionistas por la suma que a su criterio no exceda de una parte prudente de las utilidades que correspondería distribuir al final del ejercicio económico.

- s) Formular y presentar, a la Junta General, el balance de cada ejercicio, los estados financieros, y la memoria anual.
- t) Analizar y resolver todos los demás asuntos de interés de la sociedad que de acuerdo con este estatuto no esté reservado a decisión de las Juntas Generales de Accionistas.
- u) Cumplir con todos los demás poderes o facultades que pueda conferirle la Junta General de accionistas.
- v) Participar en licitaciones y concursos públicos de precios y otros, presentar propuestas y firmar todos los documentos y contratos respectivos.

Este enumeración no es limitativa, es meramente enunciativa. Los actos detallados en los numerales precedentes pueden ser ejercicios a sola firma por el Gerente General o por él y otro funcionario autorizado.

Artículo 23º.- Los gerentes son responsables, en los casos establecidos en el Art. 190º y demás pertinentes de la Ley General de Sociedades.

Artículo 24º.- El Gerente responde ante la sociedad, los accionistas y terceros por los daños y perjuicios que ocasione por incumplimiento de sus obligaciones, abuso de facultades y negligencia grave.

TÍTULO IV

DE LA MODIFICACIÓN DEL PACTO SOCIAL Y DEL ESTATUTO, DEL AUMENTO O DISMINUCIÓN DEL CAPITAL

Artículo 25º.- La modificación del Pacto Social o del Estatuto, así como la disminución o aumento del capital se sujetan a lo previsto en el Libro Segundo, Sección Quinta de la Ley General de Sociedades, en lo que le sea aplicable.

TÍTULO V

DEL BALANCE Y DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES

Artículo 26º.- Al 31 de diciembre de cada año, se practicará el balance, el que será presentado y sometido a aprobación de la Junta General de Accionistas.

Artículo 27º.- Los gerentes, administradores de la sociedad están obligados a formular en el plazo máximo de 30 días, contados a partir del cierre del ejercicio económico contable, el balance con la cuenta de ganancias y pérdidas, las propuesta de distribución de utilidades y la memoria, de los documentos indicados en el párrafo anterior debe resultar con claridad y precisión, la situación patrimonial de la sociedad, las utilidades obtenidas o las pérdidas sufridas y el estado de sus negocios.

Artículo 28º.- Efectuadas previamente las reservas legales respectivas, la Junta General resolverá sobre la distribución de utilidades y su aplicación.

Artículo 29º.- El balance, cuenta de ganancias y de pérdidas y la distribución de utilidades, se aprobarán con la mayoría y los quórum establecidos en los Arts. 125º y 126º de la Ley General de Sociedades, previa información de los accionistas de los documentos respectivos, en la forma indicada en el Art. 224º de la misma Ley General.

Artículo 30º.- Son de aplicación a este título, en cuanto sean pertinentes, las disposiciones establecidas en los Arts. 221º, 222º, 223º, 224º, 225º, 226º, 227º, 228º, 229º, 230º, 231º, 232º, 233º, de la Ley General de Sociedades.

Artículo 31º.- Los accionistas tienen derecho a las utilidades repartibles, en la proporción correspondiente a sus respectivas acciones.

TÍTULO VI

DE LA SEPARACIÓN Y EXCLUSIÓN DE LOS ACCIONISTAS

Artículo 32º.- La exclusión y separación de los accionistas se regirá por las disposiciones de la sociedad anónima, en cuanto le sean aplicables. La exclusión y separación de los accionistas, debe constar en instrumento público e inscribirse en el Registro de Personas Jurídicas.

TÍTULO VII

DE LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE LA SOCIEDAD

Artículo 33º.- La sociedad se disolverá y liquidará en los casos que señale la ley, o cuando lo resuelve la Junta General, convocada para tal efecto.

Artículo 34º.- En el curso de la liquidación, los liquidadores mantendrán informados a los accionistas de su desarrollo, convocándoseles a Junta General por lo menos una vez al mes.

Artículo 35º.- En la liquidación de la sociedad se observarán, en cuanto le sean aplicables, la Ley General de Sociedades y demás leyes pertinentes, como por ejemplo el TUO de la Ley de Reestructuración Patrimonial y la Ley General del Sistema Concursal.

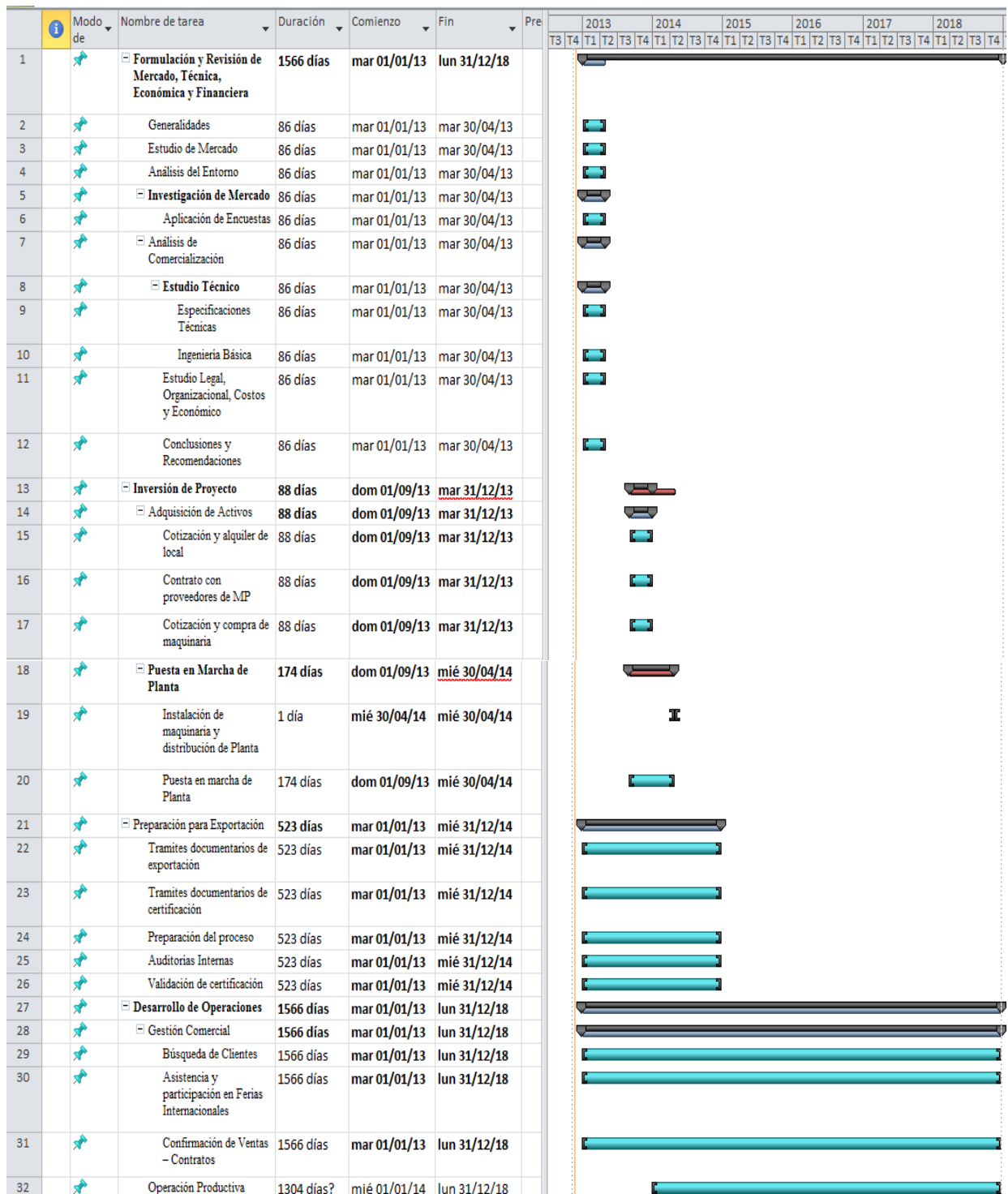
Artículo 36º.- En la liquidación de la sociedad se observará las siguientes reglas:

- a) En primer lugar se cancelarán todas las deudas y obligaciones de la sociedad.
- b) El saldo, si lo hubiera, será distribuido a prorrata entre los accionistas, según el número de acciones que posean.
- c) Se designará a la entidad o persona que conservarán los libros por el término de ley.

Agregue Ud., señor Notario todo lo que estime de ley, y sírvase cursar los respectivos Partes al Registro de Personas Jurídicas de Trujillo.

07 de Octubre del 2012

ANEXO 9: Diagrama de Gantt

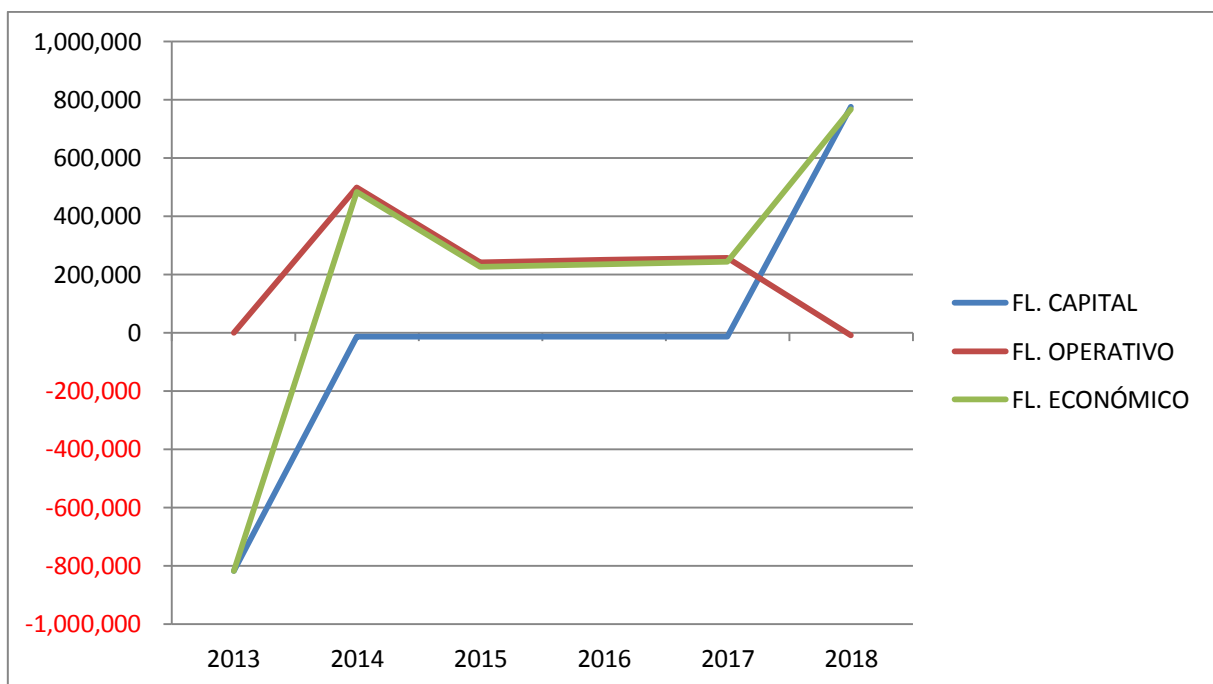


ANEXO 10: Representación Gráfica de Evaluación Económica

1. Evaluación Económica:

Se presenta la evolución en el tiempo del Flujo Económico, al inicio solo se concentra en salidas por el capital del trabajo necesario sin embargo, hasta el final de la operación se generan ingresos operativos y recuperación de capital.

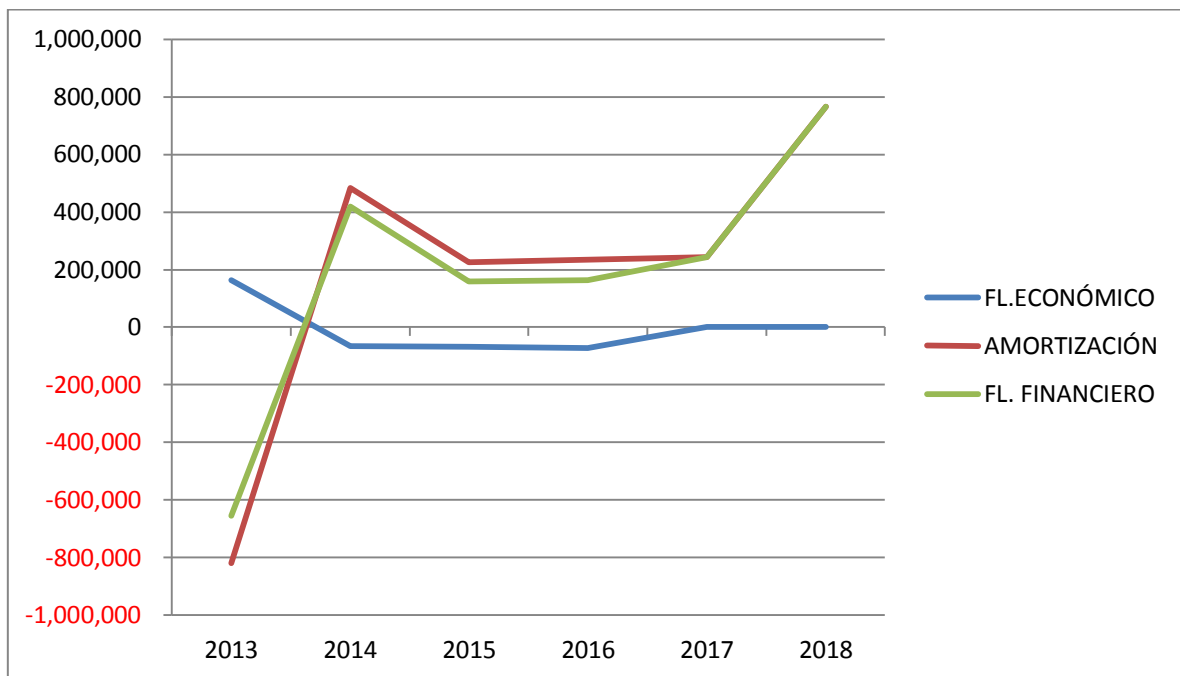
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
FL. CAPITAL	-819,238	-14,187	-14,004	-14,102	-14,201	775,619
FL. OPERATIVO	0	497,697	240,593	248,830	257,075	-9,929
FL. ECONÓMICO	-819,238	483,511	226,590	234,728	242,874	765,690



2. Evaluación Financiera:

Se presenta la evolución en el tiempo del Flujo Financiero, el Flujo Económico se mantiene como en el cuadro anterior y la amortización al inicio será positiva por el ingreso proveniente del préstamo realizado para ser amortizado en el lapso de 3 años de operación.

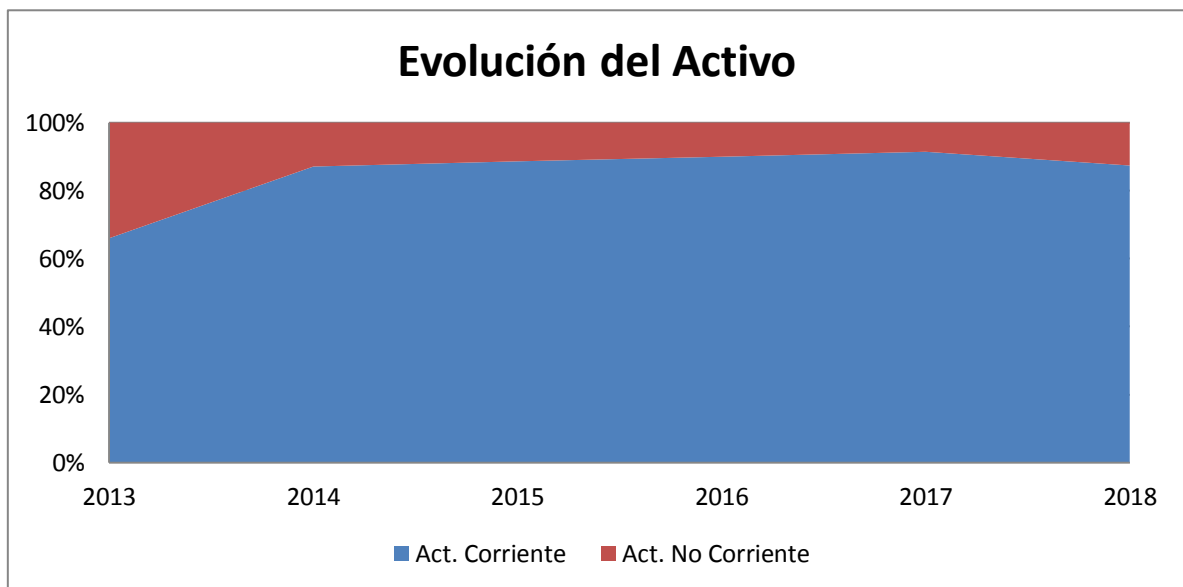
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
AMORTIZACIÓN	163,854	-65,359	-68,479	-72,349	0	0
FL. ECONÓMICO	-819,238	483,511	226,590	234,728	242,874	765,690
FL. FINANCIERO	-655,384	418,152	158,110	162,379	242,874	765,690

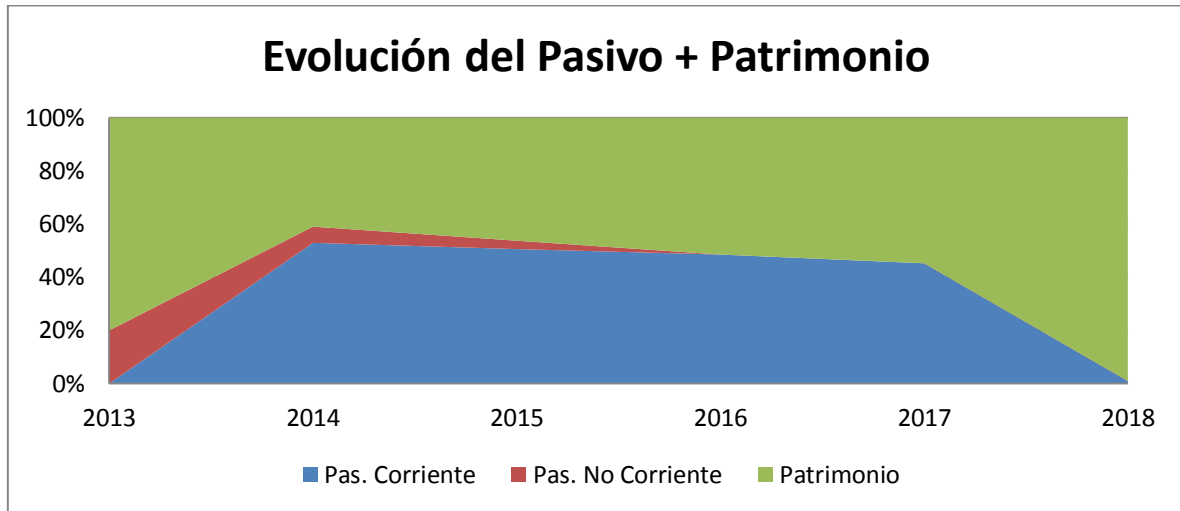


3. Análisis de Balance General:

Se presenta la evolución en el tiempo del Balance General por medio de sus partidas principales dividiéndolo entre Activos y Pasivos más Patrimonios.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Activo	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Act. Corriente	66%	87%	89%	90%	91%	87%
Act. No Corriente	34%	13%	11%	10%	9%	13%
Pasivo y Patrimonio	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Pas. Corriente	0%	53%	51%	49%	45%	1%
Pas. No Corriente	20%	6%	3%	0%	0%	0%
Patrimonio	80%	41%	46%	51%	55%	99%

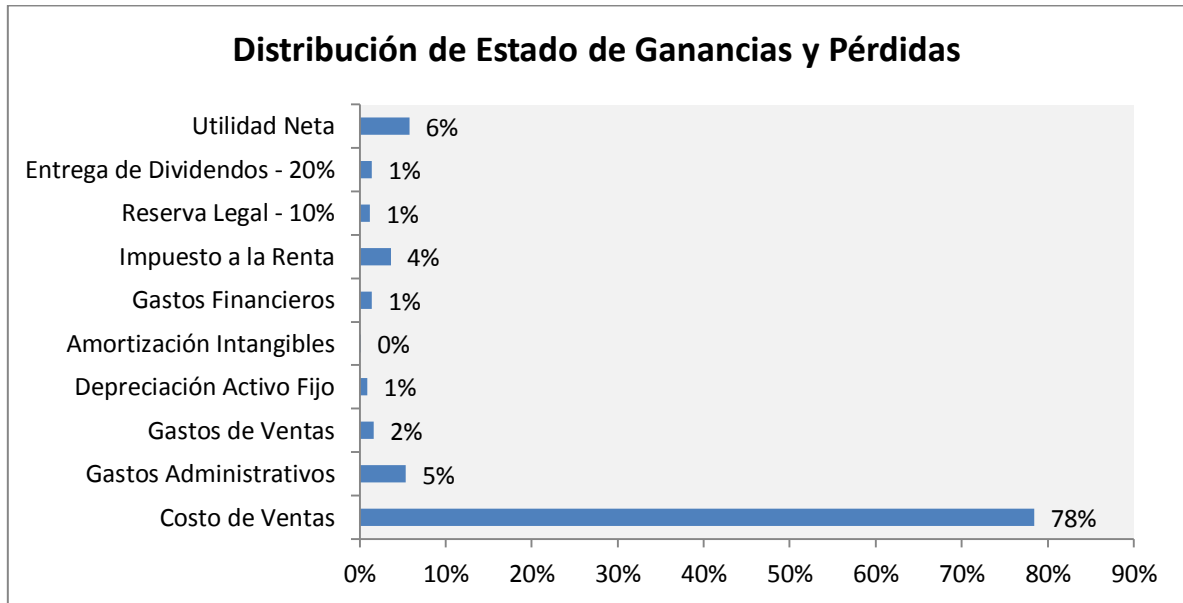




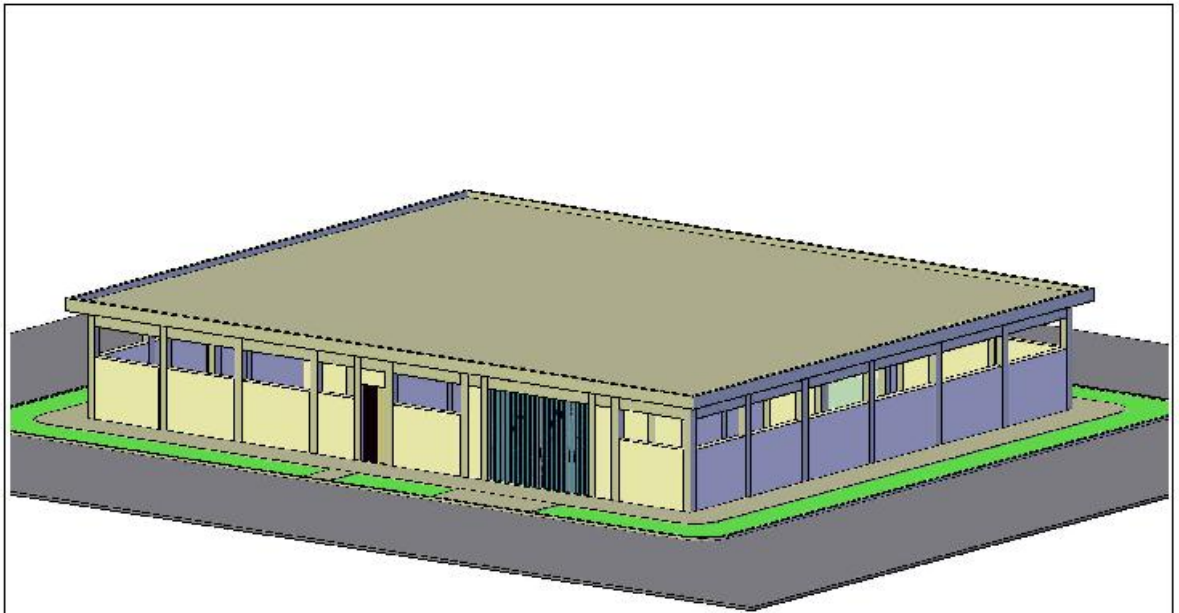
4. Análisis de Estado de Ganancias y Pérdidas:

Se presenta la distribución porcentual de las partidas que conforman el Estado de Ganancias y Pérdidas; se presenta solo la distribución mas no la evolución debido a que no se tiene variación a lo largo del horizonte a pesar del crecimiento en las ventas.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Costo de Ventas		78%	78%	78%	78%	78%
Gastos Administrativos		5%	5%	5%	5%	5%
Gastos de Ventas		2%	2%	2%	2%	1%
Depreciación Activo Fijo		1%	0%	0%	0%	0%
Amortización Intangibles		0%	0%	0%	0%	0%
Gastos Financieros		1%	1%	0%	0%	0%
Impuesto a la Renta		4%	4%	4%	4%	4%
Reserva Legal - 10%		1%	1%	1%	1%	1%
Entrega de Dividendos - 20%		1%	2%	2%	2%	2%
Utilidad Neta		6%	6%	7%	7%	7%



ANEXO 11 PROYECCION DE LA PLANTA



FACULTAD DE ESTUDIOS DE LA EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN
ESTUDIO DE PRE FACTIBILIDAD PARA:
"LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE TARA EN POLVO DESTINADO A LA REGIÓN DE LOMBARDÍA, ITALIA EN EL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD"

PARA OPTAR POR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN		
AUTOR: Br. Espinosa Ramírez, Olinda Alexandra		
Departamento: La Libertad	Lámina: L-1	Plano:
Provincia: Trujillo	Escala: --	"EDIFICACIÓN EN 3D"
Distrito: Laredo	U.M.: m	

