



**“PLAN DE NEGOCIO PARA UN PRODUCTO HECHO A BASE DE
QUINUA”**

**Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster
en Administración**

Presentado por

Sr. Daniel Adolfo Nieva Ruiz

Sr. José Santiago Nieva Ruiz

Asesor: Gina Pipoli de Azambuja

[0000-0003-4802-5349](tel:0000-0003-4802-5349)

2017

El presente estudio está dedicado a todos los agricultores, quienes, con su esfuerzo y dedicación, generan los alimentos que son el combustible para mover la maquina llamada Perú. Esperamos contribuir con el desarrollo del Valle del Mantaro y de sus pobladores, creando fuentes de empleo y mejorando los cultivos de manera sostenible.

Agradecemos a nuestra madre, por todo su apoyo, consejos y amor; a nuestro padre que, desde el cielo, guía nuestros pasos con su ejemplo; a nuestros profesores, por enseñarnos que las empresas tienen una responsabilidad ética y moral con la sociedad; y, en especial a Gina Pipoli, por su dedicación y constancia.

Daniel Adolfo y José Santiago Nieva Ruiz

Agradezco a mi esposa Gabriela y mis hijas Valentina y Domenica por su comprensión y constante apoyo.

José Santiago Nieva Ruiz

Resumen ejecutivo

El incremento en el consumo de quinua en el Perú, así como el aumento de las tendencias a consumir alimentos saludables y nutritivos, nos llevó a interesarnos en el desarrollo de un plan de negocio para un producto hecho a base de quinua precocida y embazada al vacío con la finalidad de presentar al mercado un producto práctico, de fácil preparación, buen sabor, sin afectar el excelente índice nutricional de este grano

La comercialización del producto será enfocada al mercado interno en la provincia de Lima y estará orientada a los sectores NSE A y B. Se ha escogido estos sectores debido al precio del producto y al grado de aceptación que posee en estos estratos la quinua.

El análisis del macroentorno dio como resultado que el mercado de la quinua presenta un gran potencial de desarrollo, ya que es apoyado por los programas del Estado que promueven la alimentación saludable en las instituciones educativas así como por los programas de promoción de la agroindustria. Además, otro factor favorable del macroentorno es la tendencia por parte de los consumidores a disminuir el tiempo de elaboración y preparación de alimentos.

Se consultó información de diferentes fuentes, productores de quinua del Valle del Mantaro, exportadores, empresas locales y se encuestó al público consumidor de quinua. Con la finalidad de encontrar los factores para el posicionamiento en el mercado del producto.

Se analizaron diferentes factores del entorno situacional, situación del mercado, marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas. Gracias a ello, se identificaron las diferentes características de cada uno de estos factores, se contrastaron y analizaron en relación al impacto que podrían producir. La finalidad de ese análisis fue crear estrategias y cursos de acción que permitan la sostenibilidad y crecimiento del negocio proyectándolo en el corto, mediano y largo plazo.

Por lo expuesto en líneas anteriores, concluimos que la penetración del mercado debe incidir en campañas publicitarias de marketing con la finalidad de superar el punto de equilibrio, el cual sobrepasa las 63.776 unidades anuales por un precio de S/ 735.885,00. Se espera que el periodo de recuperación de capital sea de un año y siete meses.

Índice

Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos	xii
Índice de anexos	xiii
Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional	1
1. Análisis del macroentorno (Pesteg)	1
1.1 Entorno político y gubernamental.....	1
1.2 Entorno económico	2
1.3 Entorno demográfico, sociocultural y legal	4
1.4 Entorno tecnológico.....	5
1.5 Entorno ecológico	6
1.6 Entorno global.....	7
2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	8
2.1 Conclusión de los factores externos (EFE)	8
3. Análisis del microentorno	9
3.1 Identificación y características de la industria	9
3.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	9
3.2.1 Poder de negociación de los proveedores	10
3.2.2 Poder de negociación de los clientes	10
3.2.3 Amenaza de nuevos competidores.....	11
3.2.4 Amenaza de productos sustitutos.....	12
3.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes	13
3.3 Conclusiones de las cinco fuerzas de Porter	13
3.5 Conclusión del análisis y diagnóstico situacional.....	14

Capítulo II. Estudio de mercado.....	15
1. Objetivos	15
1.1 Objetivo general.....	15
1.2 Objetivos específicos	15
2. Metodología.....	16
2.1 Investigación exploratoria.....	16
2.1.1 Entrevistas a expertos	16
2.1.2 Fuentes secundarias	16
2.2 Investigación descriptiva	17
3. Selección de mercados.....	18
3.1 Tamaño de la muestra	19
4. Estimación de la demanda	19
5. Conclusiones del estudio de mercado	19
Capítulo III. Planeamiento estratégico	21
1. Análisis FODA	21
2. Visión	21
3. Misión	21
4. Objetivos estratégicos	22
4.1 Objetivos de la rentabilidad	22
4.2 Objetivos de crecimiento	22
4.3 Objetivos de supervivencia	22
5. Estrategia competitiva.....	23
5.1 Etapa de insumos	23
5.2 Conclusión de la etapa de insumos	23
5.3 Etapa de adecuación.....	23
5.4 Matriz interna–externa (IE).....	26

5.5 Etapa de decisión	26
6. Estrategia de crecimiento	27
6.1 Conclusiones de planeamiento estratégico	27
Capítulo IV. Plan de marketing	28
1. Descripción del producto	28
1.1 Descripción del mercado.....	28
1.2 Características del producto.....	28
1.3 Descripción de los competidores	29
1.4 Conclusión de la descripción del producto	30
2. Objetivos del plan de <i>marketing</i>	30
3. Formulación estratégica del <i>marketing</i>	31
3.1 Estrategia de introducción.....	31
3.2 Estrategia de crecimiento.....	31
3.3 Estrategia de posicionamiento	31
3.4 Estrategia de segmentación.....	31
3.5 Estrategia de segmentación <i>business to business</i>	31
4. Estrategia de la mezcla de <i>marketing</i>	31
4.1 Estrategia de producto.....	32
4.2 Estrategia de precio.....	32
4.3 Plaza	32
4.4 Promoción.....	33
5. Cronograma de actividades de <i>marketing</i>	33
6. Presupuesto de <i>marketing</i>	33
7. Conclusiones del plan de <i>marketing</i>	33

Capítulo V. Plan de operaciones	34
1. Objetivos y estrategia del plan de operaciones	34
1.1 Objetivos estratégicos del plan del operaciones	34
1.2 Objetivos tácticos del plan de operaciones	34
1.3 Objetivos operacionales del plan de operaciones	34
1.4 Objetivos del plan de operaciones	35
2. Diseño del producto	35
3. Diseño de los procesos.....	36
3.1 Insumo	36
3.2 Diseño de los procesos industriales	36
3.2.1 Recepción, pesado y almacenado	36
3.2.2 Limpieza y clasificación	36
3.2.3 Escarificado	37
3.2.4 Acondicionamiento.....	37
3.2.5 Precocción.....	37
3.2.6 Enfriado	37
3.2.7 Embolsado, dosificado y sellado	37
3.2.8 Empacado	38
4. Diseño de las instalaciones	38
4.1 Ubicación de la planta.....	38
4.2 Distancia de centros productores a la planta.....	38
5. Programación de operaciones de la empresa	38
5.1 Proceso de la elaboración.....	39
6. Actividades preoperativas.....	39
7. Presupuestos de inversión y capital de trabajo.....	39

Capítulo VI. Estructura organizacional y plan de recursos humanos	40
1. Estructura organizacional.....	40
1.1 Organigrama	40
2. Objetivos del personal, requerimientos y perfiles.....	41
2.1 Objetivos del personal.....	41
2.2 Perfil del personal	42
2.3 Estrategia de selección de personal.....	42
2.4 Estrategia de inducción de personal.....	42
2.5 Estrategia de capacitación de personal.....	42
2.6 Estrategia de evaluación de desempeño.....	43
2.7 Estrategia de motivación y desarrollo.....	43
3. Presupuesto del plan de RR.HH.....	43
Capítulo VII. Plan financiero.....	44
1. Supuestos y políticas.....	44
2. Objetivos	44
3. Supuestos	44
4. Presupuesto y análisis del punto de equilibrio	45
5. Estados financieros y flujo de caja.....	46
6. Estructura del financiamiento	47
7. Análisis de sensibilidad y simulación financiera	48
8. Planes de contingencia.....	48
Capítulo VIII. Plan de responsabilidad social y ambiental.....	49
1. Objetivos	49
Conclusiones y recomendaciones.....	51
1. Conclusiones.....	51

2. Recomendaciones	51
Bibliografía	52
Anexos	56
Notas biográficas.....	77

Índice de tablas

Tabla 1.	Variables del entorno político, gubernamental	1
Tabla 2.	Variables del entorno económico.....	2
Tabla 3.	Variables del entorno demográfico, sociocultural y legal.....	4
Tabla 4.	Variables del entorno tecnológico.....	5
Tabla 5.	Variables en el entorno ecológico	6
Tabla 6.	Variables del entorno global	7
Tabla 7.	Análisis de los factores más importantes para determinar el poder de los proveedores	10
Tabla 8.	Poder de negociación de los clientes.....	10
Tabla 9.	Amenaza de nuevos competidores	11
Tabla 10.	Amenaza de productos sustitutos.....	12
Tabla 11.	Rivalidad entre los competidores existentes	13
Tabla 12.	Conclusiones de las cinco fuerzas de Porter	13
Tabla 13.	Componentes de la declaración de la misión	21
Tabla 14.	Objetivos de rentabilidad	22
Tabla 15.	Objetivos de crecimiento	22
Tabla 16.	Matriz de factores financieros, industrial, entorno y competitivo.....	24
Tabla 17.	Matriz de estrategia de crecimiento de Ansoff	27
Tabla 18.	Necesidades de los segmentos y características/beneficios	28
Tabla 19.	Características/descripción del producto	29
Tabla 20.	Necesidades de los segmentos y características/beneficios	29
Tabla 21.	Objetivos del plan de <i>marketing</i>	30
Tabla 22.	Identificación del producto	32
Tabla 23.	Política de precios	32
Tabla 24.	Mezcla de comunicaciones	33

Tabla 25.	Objetivos estratégicos del plan de operaciones.....	34
Tabla 26.	Objetivos del plan de operaciones	35
Tabla 27.	Diseño del producto	36
Tabla 28.	Distancia de los centros productores a la planta	38
Tabla 29.	Programación de operaciones de la empresa	39
Tabla 30.	Objetivos de personal.....	41
Tabla 31.	Objetivos del plan financiero	44
Tabla 32.	Datos generales del entorno financiero	44
Tabla 33.	Supuestos financieros.....	45
Tabla 34.	Políticas financieras	45
Tabla 35.	Presupuesto de materia prima (expresado en nuevos soles)	45
Tabla 36.	Presupuesto de mano de obra directa (expresado en nuevos soles).....	46
Tabla 37.	Presupuesto costos indirectos y gastos generales (expresado en nuevos soles)...	46
Tabla 38.	Análisis del punto de equilibrio (expresado en nuevos soles y unidades)	46
Tabla 39.	Estados de resultados (expresado nuevos en soles)	47
Tabla 40.	Estructura de financiamiento	47
Tabla 41.	Análisis de punto muerto	48
Tabla 42.	Análisis de escenarios	48
Tabla 43.	Planes de contingencia.....	48
Tabla 44.	Objetivos de responsabilidad social.....	49

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Matriz Peyea	25
Gráfico 2.	Matriz de la estrategia principal.....	25
Gráfico 3.	Evaluación de factores internos y externos	26
Gráfico 4.	Proceso de la elaboración del producto.....	39
Gráfico 5.	Organigrama	40

Índice de anexos

Anexo 1.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	57
Anexo 2.	Entrevistas a expertos	58
Anexo 3.	Estimación de la demanda	59
Anexo 4.	Matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas	60
Anexo 5.	Matriz de evaluación de factores internos.....	62
Anexo 6.	Matriz del perfil del consumidor.....	63
Anexo 7.	Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)	64
Anexo 8.	Cronograma de actividades de marketing.....	65
Anexo 9.	Actividades y presupuesto de marketing	66
Anexo 10.	Índice nutricional	67
Anexo 11.	Relación requerimientos de maquinarias, equipos y capital de trabajo	67
Anexo 12.	Perfiles de personal	68
Anexo 13.	Estrategia de selección del personal.....	70
Anexo 14.	Inducción del personal	71
Anexo 15.	Plan de capacitación.....	74
Anexo 16.	Presupuesto del plan de recursos humanos	75
Anexo 17.	Lista de expertos entrevistados	76
Anexo 18.	Cuadro de proyección personal.....	76

Introducción

El Perú tiene uno de los alimentos con mayor índice nutricional del planeta, la quinua, la cual ha sido clasificada como *super food*. Sin embargo, el consumo per cápita es de 3,2 kilogramos por año, mientras que el arroz, que no posee las características nutricionales adecuadas en comparación con la quinua, tiene un consumo per cápita de 47,4 kilogramos anual.

El objetivo del siguiente plan de negocios es demostrar la viabilidad de un negocio de comercialización de un producto de quinua precocida envasada al vacío en el mercado local. Con la finalidad de entender a cada uno de los actores que participan en el proceso (agricultor, exportador y consumidor), los encuestamos y entrevistamos para entender su visión, problemática y recomendaciones.

En el presente plan de negocio se realizó el análisis del macro y el micro entorno del mercado de la quinua para establecer decisiones estratégicas a fin de cumplir con los objetivos del negocio. Se estimó la demanda y características del consumidor, por lo que se determinó que el producto se debe enfocar en el mercado de personas que desean consumir productos con alto valor nutricional.

El plan de marketing busca establecer las estrategias de posicionamiento del producto, ofreciendo “alimentación sana, nutritiva y fácil de preparar hecha a base de quinua” con un precio competitivo de acuerdo con el mercado y una estrategia de distribución dentro de los canales *retail* y canales alternativos; y comunicación dentro de las redes sociales, revistas especializadas, paneles publicitarios y *youtubers*.

El plan de operaciones busca determinar los objetivos estratégicos, como la ubicación del local, maquinaria a utilizarse, procesos y producción con la finalidad de poder atender las necesidades de producción satisfaciendo la demanda para su comercialización.

El plan de recursos humanos tiene como objetivo la selección de personal en base a competencias requeridas alineadas con el negocio, y la capacitación y objetivos requeridos del personal en base al presupuesto de recursos humanos.

El plan financiero desarrolla los objetivos financieros de corto, mediano y largo plazo, y los posibles escenarios y planes de contingencia.

Finalmente, el plan de responsabilidad social principalmente busca fidelizar a los agricultores para que nos vendan sus productos, ofreciéndoles precios justos, eliminando a los intermediarios, e incentivando el uso de tecnologías para efectuar el análisis de suelos con la finalidad de ser más eficientes en el uso y adquisición de abonos e implementos por medio de compras a escala gracias a la comunidad campesina. Todo esto sin requerimiento de inversión económica.

Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

En el presente capítulo, se analizará el macro y el microentorno, identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio para establecer decisiones estratégicas a fin de alcanzar los objetivos del negocio.

1. Análisis del macroentorno (Pesteg)

1.1 Entorno político y gubernamental

Tabla 1. Variables del entorno político, gubernamental

Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza / Oportunidades	Fuente
Alimentos transgénicos	Establecer una moratoria de 10 años que impida el ingreso y producción en el territorio nacional de organismos vivos modificados (OVM).	Proteger la biodiversidad de los cultivos en el Perú.	Oportunidad	Ley N° 29811
Ley de Alimentos Saludables	Reducir el consumo de alimentos no saludables con la finalidad de eliminar enfermedades relacionadas al sobrepeso.	Aumentar de consumo de alimentos saludables en los institutos y colegios.	Oportunidad	Ley N° 300121
Recursos hídricos	Regular el uso y gestión de los recursos hídricos.	Mejorar la gestión, control y preservación de los recursos hídricos.	Oportunidad	(Hídricos 2009)

Fuente: Elaboración propia, 2017.

El Estado peruano impide el ingreso y producción de organismos vivos modificados (OVM), asegurando, de esta forma, el control de la biodiversidad y protegiendo a los pequeños agricultores, ya que estos tipos de cultivos centralizarían la producción solo en grandes productores, lo que afecta el ciclo de producción de los otros y concentra las riquezas solo en las grandes empresas industriales (Ley N° 29811). Debido al incremento de las enfermedades relacionadas con el sobrepeso, obesidad y enfermedades crónicas no transmisibles, el Estado peruano, a través del Ministerio de Educación y el Ministerio de Salud, tiene como política la promoción y protección del derecho a la salud pública de los niños, niñas y adolescentes, por lo que incentiva el consumo de alimentos saludables (Ley N° 30021, Ley de Promoción de Alimentos Saludables).

El Perú cuenta con una gran cantidad de recursos hídricos en comparación con el resto de los países de Sudamérica; sin embargo, la minería ilegal y otras actividades los contaminan. Asimismo, en la costa, se siembran productos que consumen gran cantidad de agua, los cuales podrían ser cultivados en la sierra o selva, lo que reduciría el consumo ineficiente de este recurso (Vera y Gonzales 2011). Por lo expuesto, se determina que las variables del entorno político, gubernamental y legal representan una oportunidad en el sector.

1.2 Entorno económico

Tabla 2. Variables del entorno económico

Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza / oportunidades	Fuente
Mejora en la producción agrícola	El Estado peruano invertirá 260 millones de soles para impulsar la mejora de la producción agrícola a través de asistencia técnica y servicios agrarios, a través de la plataforma del servicio agrario y asistencia técnica (Serviagro).	Aumento en la producción y mejora de la calidad en productos agrícolas.	Oportunidad	Boletín Gubernamental al Día (2017)
El PBI	Las disminuciones de la demanda de materias primas en el mercado internacional afectarían las decisiones de inversión de las grandes empresas.	El ingreso real promedio per cápita sería menos de lo esperado, lo que reduciría la canasta familiar. Se estima un crecimiento del 3% este año, para luego hacerlo 4,5% en 2018.	Amenaza	(Gestión 2017)
Financiamiento	El Estado busca el desarrollo sostenido y permanente del sector agropecuario a través de entidades financieras (Agrobanco).	Financiar programas de apoyo con crédito directo a los micros y pequeños productores agropecuarios, en el marco de los presupuestos institucionales autorizados respectivos.	Oportunidad	(Revisi et al., 2017)

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Dado el *boom* gastronómico que se ha dado en los últimos años, la agricultura peruana tiene un rol fundamental, ya que provee de los recursos necesarios para el crecimiento del mercado de alimentos en el Perú, así como las exportaciones (Gestión 2015). Además, genera una gran cantidad de fuentes de trabajo para la población económicamente activa (PEA), lo cual representa una prioridad de fomento para el Estado. Sin embargo, no se cuenta con un plan de mejoras de carreteras, lo cual ayudaría a mejorar el transporte de los alimentos de la selva y sierra hacia la costa, beneficiando de esta forma a una cadena logística más productiva. Este año el fenómeno del Niño se presentó con un gran impacto a nivel de todo el Perú, en especial en la parte norte y centro del país, lo que generó desabastecimiento de productos y dificultades logísticas y desencadenó un fuerte impacto negativo en la economía del Perú. A partir de estos sucesos, el Gobierno está trabajando en crear rutas alternas que faciliten el transporte logístico (Aurazo 2017).

En el Marco Macroeconómico Multianual (MMM) 2016-2018, se presenta un plan de reformas estructurales para alcanzar un crecimiento potencial de 4,5% (Perú & Del 2016) en el mediano plazo a través de una mayor acumulación de capital (destrabe de proyectos de infraestructura y simplificación de sistemas de inversión) y ganancias de productividad, teniendo como estrategia la reducción de barreras a la formalización (reducción de costos para hacer negocios y mayores beneficios de ser formal, simplificación tributaria, mejora en la calidad de protección al trabajador, reforma previsional, acceso al crédito, entre otros), la mejora en la calidad y acceso de los servicios públicos (educación, salud, infraestructura social y productiva y seguridad ciudadana) y una política regulatoria pro formalización mediante la institucionalización de una entidad encargada de tomar medidas para generar mayores incentivos a la formalización, como el Consejo Nacional de Competitividad y Formalización.

Por lo anteriormente expuesto, se determina que las variables del entorno económico representan una oportunidad en el sector.

1.3 Entorno demográfico, sociocultural y legal

Tabla 3. Variables del entorno demográfico, sociocultural y legal

Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza / oportunidades	Fuente
Crecimiento demográfico	Según el Inei, en la Encuesta Nacional de Hogares (Enaho) 2014, se prevé una tasa de crecimiento en Lima de 1,5%.	Aumento del mercado de consumidores de quinua.	Oportunidad	(Ipsos 2016)
Programa Agrojovent	Aproximadamente 1.600 jóvenes universitarios tendrán la oportunidad de desarrollar proyectos y programas en actividades vinculadas al agro.	Mayor incentivo de los jóvenes en el desarrollo de nuevas técnicas y mejoras en la producción.	Oportunidad	(El Comercio 2016)
Estudio sobre tendencias	Tendencia a la disminución de tiempo en la elaboración de preparación de alimentos.	Aumento en el consumo de alimentos que necesiten poca elaboración, fáciles de preparar.	Oportunidad	(Del Greco 2010)
Ley agraria	Ley de Promoción y Desarrollo Agrario (Decreto Supremo N° 147-81-AG)	Productos agrarios destinados a la alimentación del hombre	Oportunidad	Decreto Supremo N° 147-81-AG

Fuente: Elaboración propia, 2017.

«El Instituto Nacional de Estadística e Informática (Inei), con motivo del 482° Aniversario de la Fundación de Lima, dio a conocer que, de acuerdo con las estimaciones y proyecciones de población, la provincia de Lima tendría 9 millones 111 mil habitantes» (Inei 2017).

El Estado está incentivando a los jóvenes para que participen de la actividad agrícola desde todos los sectores, tanto como agricultores y como profesionales, con la finalidad de generar mayor productividad en la agronomía y, de esta forma, mejorar nuestro nivel de competitividad en especial con los países sudamericanos, debido a que presentan los mismos alimentos producidos por el Perú (El Comercio 2016).

La tendencia actual dada el estilo de vida agitado de las familias muestra una tendencia al consumo de alimentos de rápida y fácil preparación, pero nutritivos (Del Greco 2010).

La Ley de Promoción y Desarrollo Agrario tiene como finalidad el desarrollo de la producción agraria creando incentivos para el productor y el agricultor. Según el informe del Ministerio de Salud *Tendencias alimenticias*, los compradores reflejaran las siguientes tendencias al comprar alimentos:

- Tendencia a comprar alimentos cada vez más espaciada e incremento de consumo de productos congelados.
- Dedicación de menor tiempo a la compra y a la elaboración de los alimentos.
- Potenciación de la compra de alimentos con ingredientes y productos naturales, sin salsas y sin condimentos.
- Cambio del concepto de lo natural, admitiéndose perfectamente comida preparada, siempre que haya sido elaborada a partir de elementos naturales reconocibles y explicitables.
- Incremento decisivo de la calidad en la elección de la alimentación.

Por lo anteriormente expuesto se determina que las variables del entorno económico representan una oportunidad en el sector.

1.4 Entorno tecnológico

Tabla 4. Variables del entorno tecnológico

Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza / oportunidades	Fuente
Desarrollo de la biotecnología	Mejores prácticas en la siembra a través de la tecnología aplicada a la actividad agraria.	Mayor eficiencia en la producción y aumento en la calidad de los productos del agro.	Oportunidad	(Elías 2013)
Investigación y desarrollo	El 0,8% de nuestras exportaciones puede calificarse de alta tecnología frente a un promedio regional de 4,3% y 3,5%.	El resto de los países del área podrían desarrollar mejores técnicas y tecnologías aumentando su cuota de mercado en agricultura.	Amenaza	(Kuramoto 2013)
Normas técnicas	Estandarizar la producción de quinua a través de procesos de tecnificación.	Mejorar y estandarizar la calidad de los productos de quinua.	Oportunidad	(ICCA 2016)

Fuente: Elaboración propia, 2017.

El uso de la biotecnología es muy favorable en los procesos agrícolas, que utilizan procesos eco amigables para la producción de alimentos; por ello, se descartaría por el momento el uso de

alimentos modificados genéticamente y de pesticidas que no se encuentren regulados por el Estado (Elías 2013).

La mayor eficiencia en la producción y aumento en la calidad de los productos a través de las mejoras aplicadas en la tecnología será una mejora en los procesos de transformación de los alimentos. Por ejemplo, el rápido avance de la ciencia está permitiendo aplicar la tecnología artificial en la mejora de las predicciones climáticas mediante un proceso de grabación y del comportamiento de data histórica para predecir condiciones climáticas del futuro (Futurizable 2016).

En el contexto del entorno tecnológico, se presenta una oportunidad para el negocio, debido a las mejoras continuas en maquinaria y tecnología, que permiten una mayor producción, calidad de los productos.

1.5 Entorno ecológico

Tabla 5. Variables en el entorno ecológico

Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza / Oportunidades	Fuente
Plaguicidas	Regular el uso de plaguicidas por parte del Ministerio de Agricultura.	Promover los cultivos orgánicos y poder abrir puertas a la exportación, con estándares internacionales.	Oportunidad	Elaboración propia, 2017
Cultivos asociados	Aumento en la utilización de cultivos ricos en leguminosas.	Disminuir el uso de pesticidas y químicos para nutrir las tierras en la cadena de nutrientes.	Oportunidad	Expertos
Efectos de la contaminación	Aumento de la contaminación ambiental en el planeta.	Disminución de producción por hectárea de tierra sembrada.	Amenaza	Expertos

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En el Estado peruano y la Comunidad Andina, así como en muchos países, está normado en uso de pesticidas y se encuentran prohibidos algunos productos, debido a su contenido toxico para el ser humano (Senasa 2014).

Actualmente, en la agricultura, se está aprovechando el cultivo rotacional. Esto significa que si se siembra un cultivo que consume los nutrientes de la tierra, la siguiente siembra se hace con

otro cultivo que reponga las leguminosas perdidas en el cultivo del producto anterior. De esa forma, se imita el modelo cíclico de la tierra, reponiendo los nutrientes perdidos de forma natural y disminuyendo el uso de químicos (consulta expertos).

La contaminación del medioambiente es un problema mundial, que está afectando a todos los países, por medio de cambios climáticos. Los países más poderosos del mundo están reuniéndose para combatir este problema, pero a la fecha no se tiene resultados satisfactorios o tangibles (Planelles 2015).

Se concluye que el factor ecológico presenta una oportunidad para el negocio, debido al cambio de mentalidad del agricultor, en su búsqueda por desarrollar productos orgánicos que no dependan de contaminantes y así poder nutrir las tierras de sembrío.

1.6 Entorno global

Tabla 6. Variables del entorno global

Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza/ oportunidades	Fuente
Cambios climáticos	Prolongación de las temporadas de sequía	Necesidad de implementar sistemas de regadío, elevando los costes de producción	Amenaza	Expertos
Disminución de recursos hídricos	Buscar la manera más productiva de utilizar los recursos hídricos	Tecnificar los sistemas de riego	Oportunidad	(Elías 2010)
Precios de quinua en el extranjero	Buscar nuevos mercados en el extranjero	Destinar la producción nacional a exportación	Amenaza	(Agroperú 2017)

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Los cambios climáticos están generando un impacto directo en la producción de productos agrícolas, debido a la alteración de los ciclos ambientales que afectan las temperaturas. Esto produce variaciones en los periodos de siembra y repercute en el rendimiento de productos por hectárea. Además, los precios de la quinua en el extranjero son más elevados que los del mercado local, lo cual podría representar una oportunidad para exportar.

Se concluye que los cambios climáticos son una amenaza importante para el negocio.

2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

En el anexo 1, se muestra la matriz de evaluación de factores externos en la cual identificaremos y evaluaremos de forma cuantificable las oportunidades y amenazas respecto a la información antes recabada sobre las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, legales, tecnológicas y globales. De este modo, conseguiremos evaluar las estrategias de posicionamiento y segmentación del mercado para la implementación de un producto hecho a base de quinua.

2.1 Conclusión de los factores externos (EFE)

De acuerdo con lo analizado, el puntaje obtenido es de 3,43 y el promedio 2,5, lo cual nos indica que el negocio responde de manera satisfactoria a las amenazas y oportunidades con respecto a la industria (David 2013).

También, podemos observar que el mercado de quinua presenta un gran potencial de desarrollo, debido a las políticas del Estado que tienen como objetivo la promoción de la agroindustria en el país a través de los incentivos tales como el programa Agrojovent (capacitación técnica en agro industria) y la plataforma del servicio agrario y asistencia técnica del estado (Serviagro).

El incentivo al consumo de alimentos saludables en las instituciones educativas (Ley N° 30021) constituye una gran oportunidad por las características nutricionales del producto. Asimismo, la regulación del uso de plaguicidas por parte del Ministerio de Agricultura favorece a tener materia prima de calidad garantizada en el mercado que cumpla con las normas técnicas requeridas (Decreto Supremo N° 002-2013-MINAM).

Actualmente, existe una tendencia a la disminución de tiempo en la elaboración de preparación de alimentos lo cual es favorable al producto. La disminución del crecimiento del PBI por factores de la índole climático (fenómeno del niño) y político afectarían el poder adquisitivo per cápita, lo que limitaría el consumo a los niveles A y B (Angulo 2017).

3. Análisis del microentorno

3.1 Identificación y características de la industria

De acuerdo con la clasificación industrial internacional uniforme (CIIU), la industria se encuentra en la clase 1549: elaboración de productos alimenticios (Inei 2010).

Según el Ministerio de Agricultura y Riego, en el 2008 la demanda interna fluctuó alrededor de 28 mil toneladas anuales en promedio, en el 2013 se elevó dicha cifra a 35 mil toneladas en promedio y en el 2014 aumentó a 78 mil toneladas, incrementando de esta forma la demanda en un 178% respecto al 2008 (Romero 2015). Sin embargo, se observa que no se ha cubierto la demanda potencial del mercado interno, debido a los elevados precios que enfrenta el consumidor y que estos no necesariamente reflejan los precios que se paga al productor (Ministerio de Agricultura y Riego 2015).

La quinua presentó un pico durante el 2013, Año Internacional de la Quinua (Ministerio de Agricultura y Riego 2015), lo que ocasionó un incremento en la producción de este producto y generó sobredemanda, por lo que se registró un precio chacra récord hasta de S/ 11,4 por kilogramo. La costa, una región en la que tradicionalmente no sembraba quinua, comenzó a producirla desmedidamente, el cultivo en la costa por sus características geográficas era vulnerable a enfermedades y necesitaba gran cantidad de pesticidas, lo que originó, en un momento, una mala práctica del productor y comercializador, ya que empezaron a inundar el mercado con quinua fuera de parámetros técnicos aceptables para la exportación. Esto provocó que Estados Unidos (principal importador) devolviera varios *containers* de este producto. Esto generó un exceso de oferta en el mercado interno y una baja en el precio de la quinua, pero, sobre todo, dañó la imagen internacional. Luego de estos sucesos, el mercado se reguló y se tomaron en cuenta las lecciones aprendidas durante estos años.

3.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Identificar el factor poder que tienen las áreas de proveedores, clientes, competidores, productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores para lograr, de esta forma, identificar las oportunidades y amenazas alrededor del mercado objetivo.

3.2.1 Poder de negociación de los proveedores

En esta variable, se analizará si los proveedores determinan un factor prioritario según el siguiente análisis:

Tabla 7. Análisis de los factores más importantes para determinar el poder de los proveedores

Peso	Factores	Poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
30%	Número de proveedores.	Bajo				4		Alto	1,2
15%	Facilidades de Cambio de proveedor.	Bajo					5	Alto	0,75
10%	Integración hacia adelante.	Alto				4		Bajo	0,4
25%	Variación en costos.	Alto			3			Bajo	0,75
20%	Fidelidad de los proveedores.	Bajo			3			Alto	0,6
TOTAL									3,7

Fuente: Elaboración propia, 2017.

El Perú cuenta aproximadamente con 80.000 pequeños y medianos agricultores vinculados a la quinua (Minagri 2014). Cambiar de proveedores no representa elevar los costos, solo reduciría su poder de negociación. No es muy común que los proveedores integren hacia adelante, ya que, por lo regular, se dedican solo a la producción para subsistencia. Los proveedores no muestran fidelidad, tienen predisposición a venderle a cualquiera que les ofrezca mayor precio por sus productos en promedio el 41% de la quinua es destinada al mercado externo, el 47% mercado interno y el 12% al autoconsumo.

De acuerdo con el valor obtenido se determina que la industria posee un nivel alto de atraktividad en lo que corresponde al poder de los proveedores, lo cual es una oportunidad.

3.2.2 Poder de negociación de los clientes

En esta variable, se analizará si los clientes determinan un factor prioritario según el siguiente análisis:

Tabla 8. Poder de negociación de los clientes

Peso	Factores	Poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
15%	Número de clientes.	Bajo				4		Alto	0,6
25%	Productos disponibles en el mercado.	Alto		2				Bajo	0,5
Peso	Factores	Poco	1	2	3	4	5	Muy	Valor

		atractivo						atractivo	
10%	Probabilidad de migración de producto.	Alto		2				Bajo	0,2
15%	Capacidad del cliente a elaborar el producto.	Alto				4		Bajo	0,6
20%	Facilidades para cambiar de marca.	Alto		2				Bajo	0,4
15%	Depende del precio (sensibles al precio).	Bajo			3			Alto	0,45
TOTAL									3,45

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Los productos en el mercado están estandarizados: en su mayoría hay quinua tratada, pero también se puede encontrar precocida en menor cantidad, ya que hay aproximadamente cuatro productos en el mercado (ver tabla 18). Los clientes poseen un proceso de compra exigente, desean un producto de buena calidad, principalmente, que tenga una buena demanda por parte del consumidor final, también buscan ofertas a gran escala, debido a que marginan sobre el precio de venta del producto. De acuerdo con el valor de 3,45, obtenido se puede determinar que la industria posee un nivel medio de atraktividad en lo que corresponde al poder de los clientes para lo cual se tendrá que contar con un plan estratégico que permita una penetración en el mercado con la finalidad de posicionar la marca en el sector comercial (David 2013).

3.2.3 Amenaza de nuevos competidores

En esta variable, se analizará si es determinante la amenaza de nuevos competidores en el mercado:

Tabla 9. Amenaza de nuevos competidores

Peso	Factores	Poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
30%	Barreras de entrada al sector.	Bajo				4		Alto	1,2
15%	Diferenciación de productos.	Bajo		2				Alto	0,3
15%	Requisitos de capital para el ingreso al mercado.	Bajo				4		Alto	0,6
20%	Ventaja en costos.	Bajo		2				Alto	0,4
20%	Saturación del mercado.	Bajo				4		Alto	0,8
TOTAL									3,3

Fuente: Elaboración propia, 2017.

De acuerdo con el cuadro de amenaza de nuevos competidores, el puntaje obtenido es 3,3, por lo que se puede observar que el mercado es muy atractivo, debido a que no hay barreras de entrada al sector. Sin embargo, la diferenciación de productos es muy limitada por lo cual las nuevas empresas tendrían que optar por una penetración de mercado incidiendo en un costo considerable en marketing con la finalidad de buscar una posición dentro del mercado, el cual, a su vez, podría llegar a una saturación muy rápida al ver pocas restricciones

De acuerdo con el valor obtenido, se puede determinar que la industria posee un nivel medio de atractividad en lo que corresponde a la amenaza de productos competidores (David 2013).

3.2.4 Amenaza de productos sustitutos

En esta variable se analizará si los sustitutos determinan un factor prioritario según el siguiente análisis:

Tabla 10. Amenaza de productos sustitutos

Peso	Factores	Poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
30%	Cantidad de sustitutos.	Alto				4		Bajo	1,2
25%	Competidores en el mercado.	Alto			3			Bajo	0,75
25%	Probabilidad de migración de producto.	Alto		2				Bajo	0,5
20%	Barreras de entrada a nuevos productos.	Bajo		2				Alto	0,4
Total									2,85

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En el mercado, se observa una gran cantidad de alimentos que pueden sustituir a la quinua en precios, pero no en su valor nutricional. La quinua es el único alimento natural que puede sustituir a la leche materna y a la carne. Sin embargo, el precio en el mercado es elevado en comparación a los productos sustitutos, lo cual lo hace asequible para un determinado público .

No existen dificultades para que los clientes migren a otros productos o marcas. No presentan barreras de ingreso, motivo por el cual se deberá incidir en un posicionamiento de la marca con la finalidad de crear fidelidad con el consumidor.

De acuerdo con el valor obtenido, se puede determinar que en la industria posee un nivel poco atractivo en lo que corresponde a la amenaza de productos sustitutos.

3.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

En esta variable se analizará si los competidores determinan un factor prioritario según el siguiente análisis:

Tabla 11. Rivalidad entre los competidores existentes

Peso	Factores	Poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
25%	Número de competidores iguales.	Alto			3			Bajo	0,75
35%	Crecimiento de la industria.	Bajo					5	Alto	1,75
25%	Barreras de salida.	Bajo		2				Alto	0,45
15%	Nuevos tipos de alimento.	Alto		2				Bajo	0,4
TOTAL									3,35

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Dentro del sector, encontramos pocos competidores que se dediquen al producto de quinua precocida, aproximadamente cuatro empresas. Sin embargo, existe una gran cantidad de productos alternativos a base de quinua en otros tipos de presentaciones.

El mercado es de fácil ingreso y tiene pocas barreras de salida, lo que permite la diversificación dentro de alimentos saludables y una fácil salida para los competidores. De acuerdo con el valor obtenido, se puede determinar que la industria posee un nivel medio de atraktividad en lo que corresponde a la rivalidad entre los competidores existentes.

3.3 Conclusiones de las cinco fuerzas de Porter

Tabla 12. Conclusiones de las cinco fuerzas de Porter

Peso	Factores	Poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
15 %	Poder de negociación de los proveedores.				3,7			Alto	0,55
30 %	Poder de negociación de los clientes.	Bajo			3,45			Alto	1,03
25%	Amenaza de nuevos competidores.	Bajo			3,3			Alto	0,82

Peso	Factores	Poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
25 %	Amenaza de productos sustitutos.	Bajo			3,35			Alto	0,83
15 %	Rivalidad entre los competidores existentes.				3,35				0,50
TOTAL									3,73

Fuente: Elaboración propia, 2017.

De acuerdo con lo analizado, el microentorno tiene una ponderación de 3,73, lo cual representa un nivel atractivo para el negocio (David 2013). Sin embargo, es resaltante la influencia del poder de negociación de los clientes y la amenaza de productos sustitutos para lo cual se tendrá en cuenta incidir en una reducción de costos a gran escala, así como una penetración de mercados con la finalidad de posicionar el producto creando una ventaja competitiva.

3.5 Conclusión del análisis y diagnóstico situacional

Se concluye que tanto el macro como el microentorno representan una oportunidad para el negocio. Las políticas de Estado incentivan la promoción de la agroindustria en el país, a través del marco jurídico que implementa el programa Agrojovent. Este permite que jóvenes universitarios tengan la oportunidad de desarrollar proyectos y programas en actividades vinculadas a la agricultura con la finalidad de aumentar la producción y el rendimiento agrícola. El Estado también está promoviendo la protección de la agricultura a través de leyes que no permiten el ingreso a transgénicos e incentivando el consumo de alimentos saludables a través de la Ley 30021 del 2013, Ley de Alimentos Saludables.

El modelo de negocio es altamente copiable y posee pocas barreras de ingreso, lo que constituye una ventaja para el inicio del negocio, pero una desventaja sino se crea una penetración del mercado y posicionamiento a largo plazo.

Capítulo II. Estudio de mercado

1. Objetivos

El presente estudio de mercado se enfocara en los siguientes objetivos:

1.1 Objetivo general

Estimar la demanda en el mercado de un producto hecho a base de quinua, teniendo en cuenta el análisis las características del consumidor local y estudiando la mejor forma de comercializarlo. Para tal propósito, se utilizará como herramientas el análisis de fuentes, datos secundarios, primarios y entrevistas con expertos (conocedores de la empresa y del sector).

1.2 Objetivos específicos

Se han identificado los siguientes aspectos que nos permitirán determinar la aceptabilidad de un producto hecho a base de quinua:

- Determinar la presentación de un producto hecho a base de quinua que satisfaga las necesidades del consumidor.
 - Principales factores determinantes en la toma de decisiones del consumidor.
 - Determinar el público objetivo.
 - Determinar y analizar el perfil del público objetivo.
 - Determinar la posible demanda del producto .
 - Identificar si hay una tendencia al consumo de alimentos saludables en Lima.
 - Obtener datos cualitativos y cuantitativos de la comercialización de quinua en el mercado local .
 - Determinar la mejor presentación del producto.
 - Identificar los canales de distribución .
 - Determinar el precio al consumidor mediante encuestas al cliente .
 - Determinar el posible consumo del producto durante los cinco primeros años.
-
- Determinar los canales de distribución
 - Analizar el desempeño del sector

2. Metodología

Para la metodología planteada se consultó Kotler (2012) con el objetivo de recopilar información y analizarla a través de una investigación exploratoria y descriptiva, con el fin de entender el mercado objetivo y a los clientes de un producto hecho a base de quinua en presentación precocida.

2.1 Investigación exploratoria

2.1.1 Entrevistas a expertos

Se realizaron entrevistas a profundidad a expertos en el rubro de la comercialización, producción, gerentes que participan en la toma de decisiones de reconocidas empresas dedicadas a la comercialización de productos hechos a base de quinua. Todo ello nos permitió tener un enfoque de las amenazas, así como las oportunidades que presenta el mercado. En el anexo 2, se encuentra la guía de preguntas utilizadas para las entrevistas a expertos y la relación de datos de los entrevistados.

2.1.2 Fuentes secundarias

Se tomó datos estadísticos de organismos especializados en el rubro de producción, consumo y demanda, lo cual nos permitió concentrarnos en un público objetivo y tener una perspectiva más amplia del panorama, se obtuvo datos de las siguientes instituciones:

- Datos del Ministerio de Agricultura y Riego (Romero 2015)
- La superficie cosechada en el 2015 fue de 50.453 ha; la producción, de 68.204 t; el rendimiento (t/ha), de 1,35; y el precio promedio en chacra es de 5,46 soles.
- Datos de las estadísticas poblacionales (Ipsos Perú) nos indican lo siguiente:
- Según la estadística poblacional de Ipsos (2016) respecto a Lima Metropolitana, se estima una población de 10.051.912 habitantes. Esta cifra incluye la zona urbana de los 43 distritos de la provincia de Lima (9.023.802 habitantes) y los siete distritos de la Provincia Constitucional del Callao (1.028.110) habitantes.
- Según la estadística poblacional 2015, en cuanto a liderazgo en productos comestibles, la cantidad de familia por NSE es de NS -A (125.952), NSE-B (484.432), NSE -C (978.554), NSD (622.496), NSE (210.728) (Ipsos 2016).

- Según la estadística poblacional 2016 (Ipsos 2016), la cantidad de gasto en soles por familia en alimento es NS -A (997), NSE-B (787), NSE -C (692), NSD (582), NSE (467), cantidad promedio (688).
- Según fuente evolución de la pobreza monetaria (2009 – 2014):
- Los gastos de los peruanos se dividen en alimentos (40,7%), alquiler de vivienda/combustible (18%), esparcimiento educación (8,6%), servicios de salud (8,1%), transporte y comunicaciones (11,5 %) (Inei 2014).
- Según el Informe Gerencial de Marketing - IGM (perfil de las amas de casa 2016):
- El 62 % suele ser más leal a productos de marcas de compra habitual.
- El 45 % de las amas de casa del NSE A se considera fan de alguna marca.
- El 45 % de las amas de casa del NSE -AB recomienda o habla sobre marcas.
- El 45 % de las amas de casa del NSE -A podrían cambiar de marca por los siguientes motivos: 56 % calidad y el 40 % precio.

2.2 Investigación descriptiva

De acuerdo con el análisis basado en la información recopilada se puede concluir que, de acuerdo con el Informe Estadística Poblacional de Ipsos (2016), se observa que el NSE -A tiene un gasto mensual en alimentos de 1.676 soles; y el NSE-B, un gasto de 1.377 soles. Siendo estos dos niveles los óptimos para el consumo de quinua, ya que el ticket promedio es de 17 soles el kilo. También, se pudo observar que según el perfil de amas de casa de Ipsos (2016), el 62 % de las amas de casa suele ser más leales a productos de marcas de compra habitual, en adición el 45% de las amas de casa de la NSEA, quienes podrían cambiar de marca por los siguientes motivos: 56 % calidad y el 40 % precio, lo cual conlleva a ingresar al mercado con un producto de calidad y buen precio teniendo en cuenta de generar fidelización de clientes y posicionamiento de la marca en el mercado.

Se observa una oportunidad de ingreso al nicho de mercado en la clase A y B, ya que presentan mayores ingresos económicos, mayor interés por productos balanceados y nutritivos dentro de su canasta familiar.

Un problema importante es el bajo estándar de quinua para el acopiador, ya que los agricultores siembran pequeñas parcelas, cada uno con una técnica diferente, por lo que no existe un estándar adecuado de calidad.

El 60% de la producción de quinua es destinada para exportación, lo cual repercute en la calidad de quinua para el consumo interno. Por ello, se debe trabajar en la enseñanza de buenas prácticas a los agricultores con la finalidad de aumentar la productividad y calidad de la quinua.

Las políticas del Estado tienden a incentivar la biotecnología, así como a crear fondos de ayuda para las microempresas que deseen incursionar en la comercialización de productos naturales; sin embargo, estas deberían conversar con el Estado y las empresas privadas para no afectar el mercado

Según el estudio sobre tendencias de consumo de alimentos, realizado por Del Greco (2010), ahora está sucediendo lo contrario: los productos en serie se consideran lo más tosco y barato. Los productos artesanales son exclusivos. Los niños actuales son individuos independientes, acostumbrados a hacer las compras porque sus padres no están en casa cuando vuelven del colegio. Son hábiles y conocen los distintos productos y las marcas. Serán estos chicos los que obligarán a sus padres a tomar decisiones de compra correctas desde un punto de vista ético y ambiental. Por lo que habrá un incremento de la adquisición de platos precocinados, comidas con envases aptos para el consumo en bandejas frente al televisor y mayor uso de comidas a domicilio; potenciación de la compra de alimentos con ingredientes y productos naturales, sin salsas y sin condimento; aumento de los productos dietéticos, enriquecidos, concentrados de nutrientes, etc. en los hogares, pero no como sustituto de alguna de las comidas; cambio del concepto de lo natural, admitiéndose perfectamente comida preparada, siempre que haya sido elaborada a partir de elementos naturales reconocibles y explicitables; incremento decisivo de la calidad en la elección de la alimentación; y una tendencia generalizada a hacer dietas periódicamente por razones estéticas y de salud.

El factor que más influye en la parte sociocultural es el económico, debido a que es considerado un producto de precio alto en comparación a sus sustitutos, motivo por el cual no ingresa al mercado como un producto de consumo masivo.

3. Selección de mercados

- **Población total:** Compuesto por hogares del NSE A/B 1.643.710
- **Mercado potencial:** Compuesto por las personas con NSE -AB con intenciones de consumir alimentos saludables con alto valor nutricional.

- **Mercado objetivo:** El NSE -A tiene un gasto mensual en alimentos de 1.676 soles, el NSE -B tiene un gasto de 1.377 soles, lo cual quiere decir que el NSE -A tiene un gasto promedio por día en alimentos de 54 soles y en el NSE -B de 44 soles, lo cual permite que nuestro producto sea asequible a dichos sectores, por lo que se ha encontrado una cuota de mercado.

La población objetiva se selecciona sobre la base de los siguientes criterios:

- **Segmentación geográfica:** Personas que residen en los distritos de Lima moderna (Miraflores, San Isidro, Santiago de Surco, San Borja y La Molina), debido a que en allí se concentra el 70,30% de la población de NSE A2 y B1 (Apeim 2014).
- **Segmentación demográfica:** Hombres y mujeres entre 18 y 44 años, económicamente independientes, pertenecientes al NSE medio alto (A2) y medio típico (B1) y pertenecientes a un hogar familiar

3.1 Tamaño de la muestra

Se encuestó a 386 personas de acuerdo con la fórmula de población infinita (Mayorga y Araujo 2013):

$$n = z^2 * \sigma^2 / E^2$$

Donde n = tamaño de la muestra (n=384), z = unidades de desviación estándar que existen en la distribución normal con un nivel de confianza del 95% (z = 1,96), s = desviación estándar (0,25 – probabilidad de éxito (p)*probabilidad de fracaso (1-p)) E = margen de error = ±5%.

4. Estimación de la demanda

Se utilizó la información recolectada indirecta en los resultados obtenidos en el estudio de mercado y encuestas según el método de tamaño muestral. En el anexo 3, se observa el resumen del cálculo de la demanda estimada.

5. Conclusiones del estudio de mercado

El estudio nos provee un escenario favorable, ya que existe un gran interés por alimentos saludables enfocándonos en el sector NSE A y B, debido a que la quinua es un alimento de

costo relativamente alto comparado con sus sustitutos, lo cual la hace atractiva para un nicho de mercado que busca una alimentación saludable. De igual forma, se buscará proveer al Estado con la finalidad que incluyan la quinua dentro de su programa de erradicación de la anemia (Ministerio de Salud 2016).

Capítulo III. Planeamiento estratégico

1. Análisis FODA

En el anexo 4, se detalla la matriz FODA cruzada, la cual nos permitirá analizar las principales variables internas y externas relacionadas con el negocio de un producto hecho a base de quinua y, de esta forma, tener un panorama más claro de las estrategias a utilizar, ya sean aprovechando las oportunidades (estrategias ofensivas) o amenazas (estrategias defensivas), o tomando en cuenta también estrategias de reorientación y estrategias de supervivencia.

2. Visión

Ser una empresa líder en el mercado de productos alimenticios saludables, teniendo en cuenta que la alimentación es la base fundamental para el desarrollo de los pueblos.

3. Misión

Procesar y comercializar alimentos saludables nutritivos y de fácil preparación para los consumidores de alimentos saludables, por medio de tiendas especializadas.

Tabla 13. Componentes de la declaración de la misión

Componentes de la declaración de misión	
1. Clientes	Escala NSE A1 y 2 - NSE B 1 y 2 - personas que se preocupan por una alimentación saludable.
2. Productos o servicios	Producción y comercialización de alimentos saludables.
3. Mercados	Ferias orgánicas y tiendas especializadas.
4. Tecnología	Sistema de precocido, envasado al vacío, sistemas de lavado con agua desionizada.
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y rentabilidad	Empresa rentable que busca generar valor a nuestros accionistas y la sociedad, introduciendo el producto primero a las tiendas especializadas y tiendas minoristas
6. Filosofía	Empresa socialmente responsable que busca llevar salud y nutrición de forma sustentable.
7. Auto concepto	Empresa comprometida con la salud, el bienestar y el desarrollo del país.
8. Preocupación por la imagen pública	Empresa ética, comprometida con la salud y nutrición de nuestros seres queridos.
9. Preocupación por los empleados	Somos un equipo de colaboradores comprometidos en llevar salud, bienestar y desarrollo.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4. Objetivos estratégicos

Las metas y estrategias están determinadas para un panorama de cinco años.

4.1 Objetivos de la rentabilidad

Tabla 14. Objetivos de rentabilidad

Ítem	Objetivo	Corto (1 año)	Mediano (3años)	Largo (5 años)	Indicador
01	ROE	93%	82 %	53%	Beneficio neto después de impuestos / Capitales propios
02	Utilidad neta	S/ 264.360	S/ 474.266	S/.415.164	Estado de resultados
03	Participación en el mercado	16%	20%	20%	La cuota de mercado

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4.2 Objetivos de crecimiento

Tabla 15. Objetivos de crecimiento

Ítem	Objetivo	Corto (1 año)	Mediano (3años)	Largo (5 años)	Indicador
01	Aumentar ingresos .	S/ 264.360	S/ 209.906	S/ 150.804	Ventas generadas
02	Incremento de utilidades.	S/ 57.672	S/ 115.769	S/ 84.348	Utilidad neta
03	Incremento del estado de resultado.	S/ 374.978	S/ 672.717	S/588.885	UAI

Fuente: Elaboración propia, 2017

Se tendrá como objetivo principal aumentar la participación en el mercado a 27 %, diversificando la línea de productos de alimentos naturales para el sexto año.

4.3 Objetivos de supervivencia

Aumentar la participación en el mercado a 20 %, diversificando la línea de productos de alimentos naturales para el sexto año.

5. Estrategia competitiva

La estrategia por utilizar está basada en un modelo integral, el cual está compuesto por tres etapas principales: insumos, adecuación y decisión (David 2013).

5.1 Etapa de insumos

En esta etapa se evaluó la matriz de factores internos EFI (anexo 5) y la matriz del perfil del consumidor MPC (anexo 6) con la finalidad de recabar información básica necesaria para formular estrategias para un producto hecho a base de quinua.

En esta etapa, podemos observar aspectos favorables en los factores internos, el cual da un puntaje de 2,79. Dicho puntaje destaca su alto valor nutricional y la presentación de comida de rápida preparación, lo cual representa una gran oportunidad para el negocio

La MCP nos muestra una calidad alta en los competidores más importantes, así como una inversión considerable en publicidad por parte de la empresa Sol de Oro, motivo por el cual se deberá enfatizar en la calidad del producto y en invertir en marketing para posicionar el producto en el mercado.

5.2 Conclusión de la etapa de insumos

De acuerdo con el puntaje obtenido en la matriz de factores internos, donde el promedio es 2,5, nos encontramos en un escenario satisfactorio al estar en un puntaje de 2,79. No obstante, se debe tener en consideración la dificultad de contar con capital para el inicio de operaciones. De igual forma, la matriz del perfil del consumidor nos muestra un entorno competitivo, donde se deberá incidir considerablemente en el marketing del producto y en la participación del mercado.

5.3 Etapa de adecuación

En esta etapa, evaluaremos los factores cruciales para el éxito, tanto externo como interno formulando estrategias alternativas factibles. En la tabla 16, se muestra la evaluación de los factores financieros, industrial, entorno y competitivo para el negocio.

Tabla 16. Matriz de factores financieros, industrial, entorno y competitivo

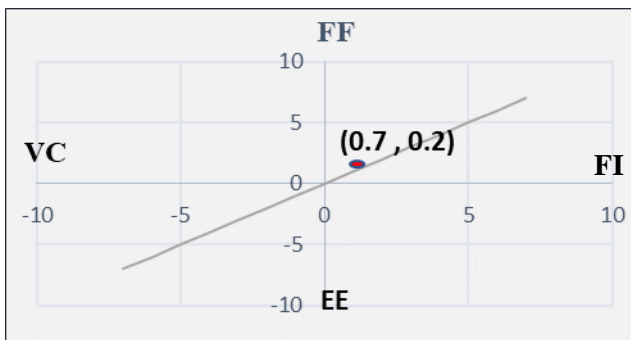
Ejes de la matriz		Calificación							Media		
Fuerza financiera (FF)		Peor	+1	+2	+3	+4	+5	+6	+7	Mejor	+4,7
1	Retorno sobre la inversión	Bajo					+5			Alto	
2	Apalancamiento	Desbalanceado						+6		Balanceado	
3	Liquidez	Desbalanceada				+4				Sólida	
4	Capital requerido vs. disponible	Alto				+4				Bajo	
5	Flujo de caja	Bajo					+5			Alto	
6	Facilidad de salida al mercado	Difícil					+5			Fácil	
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto				+4				Bajo	
8	Economías de escala y experiencia	Bajas					+5			Altas	
9	Proporción precio / utilidades	Bajas					+5			Altas	
Fuerza de la industria (FI)		Peor	+1	+2	+3	+4	+5	+6	+7	Mejor	+4,4
1	Potencial de crecimiento	Bajo						+6		Alto	
2	Potencial de utilidades	Bajo					+5			Alto	
3	Estabilidad financiera	Baja				+4				Alta	
4	Conocimiento tecnológico	Simple			+3					Complejo	
5	Utilización de recursos	Ineficiente				+4				Eficiente	
6	Intensidad de capital	Baja				+4				Alta	
7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil					+5			Difícil	
8	Productividad/capacidad utilizada	Baja			+3					Alta	
9	Poder de negociación proveedores	Bajo						+6		Alto	
Estabilidad del entorno (EE)		Peor	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Mejor	-4,3
1	Cambios tecnológicos	Muchos				-4				Pocos	
2	Tasa de inflación	Alta						-2		Baja	
3	Variabilidad de la demanda	Grande				-4				Pequeña	
4	Barreras de entrada al mercado	Pocas			-5					Muchas	
5	Elasticidad de precios de demanda	Elástica				-4				Inelástica	
6	Presión competitiva	Alta			-5					Baja	
7	Rango de precios de productos de la competencia	Alta			-5					Baja	
8	Facilidad para salir del mercado	Fácil		-6						Difícil	
Ventaja competitiva (VC)		Peor	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Mejor	-3,7
1	Participación de mercado	Pequeña		-6						Grande	
2	Calidad del servicio	Inferior						-2		Superior	
3	Ciclo de vida del producto	Avanzado							-1	Temprano	
Ventaja competitiva (VC)		Peor	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Mejor	
4	Ciclo de reemplazo del producto	Variable			-5					Fijo	
5	Lealtad del consumidor	Baja		-6						Alta	
6	Conocimiento tecnológico	Bajo				-4				Alto	
7	Control sobre proveedores y distribuidores	Bajo						-2		Alto	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En esta evaluación, podemos observar que la fuerza financiera es un factor fundamental en el cual se deberá tener un capital que permita realizar las actividades del negocio de forma fluida, así como la fuerza de la industria la cual representa un gran potencial de crecimiento.

Restando la fuerza financiera con la fuerza del entorno y la fuerza industrial con la fuerza competitiva, podemos identificar que nos ubicamos en el primer cuadrante, en el cuadrante de estrategia agresiva

Gráfico 1. Matriz Peyea



Fuente: Elaboración propia, 2017.

En esta etapa el resultado obtenido en la matriz Peyea posiciona al negocio en el cuadrante 1, para lo cual se debe poner mayor énfasis en el desarrollo y penetración de mercado, por lo que es fundamental el posicionamiento del producto a través de una campaña publicitaria que permita cumplir con el objetivo.

Gráfico 2. Matriz de la estrategia principal

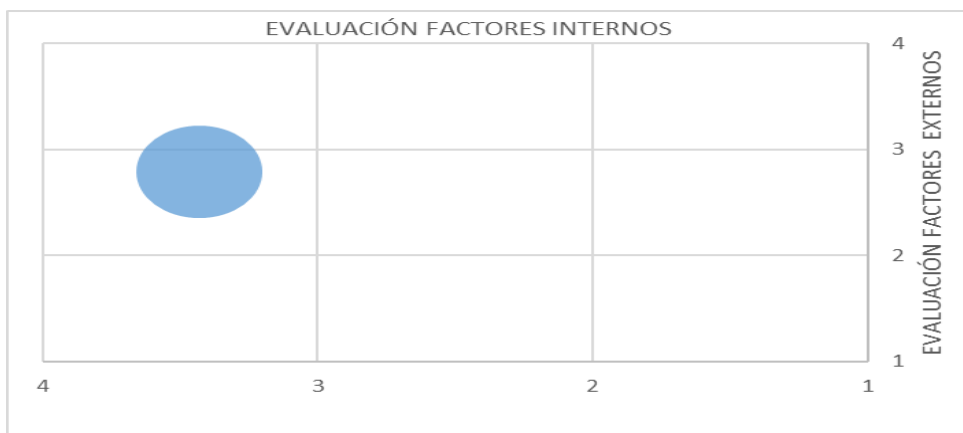
<p>Cuadrante 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de mercado • Penetración de mercado • Desarrollo de producto • Integración Horizontal • Desinversión • Liquidación 	<p>Cuadrante 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de mercado • Penetración de mercado • Desarrollo de producto • Integración Horizontal • Desinversión
<p>Cuadrante 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recorte de gastos • Diversificación relacionada • Diversificación no relacionada 	<p>Cuadrante 4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversificación relacionada • Diversificación no relacionada • Alianzas estratégicas

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5.4 Matriz interna–externa (IE)

En el eje X de la matriz evaluación de factores internos tiene una puntuación de 2,79; y el eje Y de la matriz de factores externos, una puntuación de 3,43, lo que da como resultado, dentro de la matriz interna-externa, una posición que se encuentra en los cuadrantes superior izquierdo. Esto indica la estrategia de crecer y construir (David 2013). El resultado es favorable para efectuar penetración de mercado y desarrollo del producto

Gráfico 3. Evaluación de factores internos y externos



Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en David, 2013.

5.5 Etapa de decisión

En esta etapa, determinaremos el atractivo del entorno mediante un análisis previo efectuado en la etapa de insumos y adecuación, consiguiendo de esta forma optar por la estrategia alternativa que mejor se adecue al tipo de negocio.

Según lo analizado en el anexo 7 (matriz cuantitativa de la planificación estratégica), se puede concluir que el producto se debe enfocar en el mercado de personas que desean consumir productos naturales con alto valor nutricional, por lo que se tiene que considerar como factor importante la inversión en marketing para tener participación en el mercado y conseguir los objetivos estratégicos planteados.

6. Estrategia de crecimiento

Dado los resultados anteriormente descritos en la parte de la estrategia competitiva, utilizaremos la matriz producto/mercado con la finalidad de identificar la estrategia más conveniente para el negocio.

Tabla 17. Matriz de estrategia de crecimiento de Ansoff

Productos	
Existentes	Nuevos
Estrategia de penetración de mercado.	Estrategia de desarrollo de productos o diferenciación.
Estrategia de desarrollo de mercado o segmentación.	Estrategia de diversificación.

Elaboración propia, 2017.

Analizando la matriz de Ansoff y ubicándonos en un mercado de crecimiento de un producto existente como la quinua precocida, la estrategia más conveniente será realizar una penetración de mercado priorizando un mayor consumo en el mercado actual. Para lograr este objetivo, se tendrá en cuenta la atracción de nuevos clientes a través de promociones de ventas y publicidad dirigida al público objetivo.

6.1 Conclusiones de planeamiento estratégico

De acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis de las diferentes matrices, se toma como decisión de estrategia principal introducir el producto al mercado interesado en la comida saludable con alto valor nutricional. Para ello, se deberá generar una penetración de mercado incidiendo en una campaña de marketing que permita el logro de los objetivos deseados.

Capítulo IV. Plan de marketing

El siguiente plan de marketing tiene como finalidad dar una enfoque y dirección a la marca, partiendo del cliente. Servirá para documentar la forma en que se alcanzará los objetivos de la empresa (Kotler 2017).

1. Descripción del producto

1.1 Descripción del mercado

«El Perú ha incrementado su consumo per cápita de granos andinos, como la quinua, tarwi y cañihua, ya que pasó de 1,6 kilogramos a 3,2 kilogramos. Además, hay un enorme potencial de la demanda interna, que el año 2014 representó más del 70% de la producción nacional», dijo el titular del Minagri, Juan Manuel Benites (Gestión 2015).

Las empresas dedicadas a la elaboración de productos hechos a base de quinua son diversas. Mayormente elaboran productos en presentaciones de galletas, dulces y comidas, pero solo hay aproximadamente cuatro empresas que producen presentaciones de quinua precocida. En la tabla 18, se muestra de qué manera se cubren las necesidades de los segmentos de consumidores.

Tabla 18. Necesidades de los segmentos y características/beneficios

Segmento meta	Necesidad del cliente	Características y beneficios correspondiente
Personas celiacas.	Alimentos sin gluten Alimentos nutritivos.	Libre de gluten.
Personas que buscan una alimentación sana.	Alimento con alto valor nutricional.	Contiene mayor cantidad de omega 3 en comparación al arroz, trigo y maíz.
Madres gestantes.	Alimento de nutrientes de alto valor para madres gestantes.	Por la cantidad de nutrientes puede reemplazar a la leche materna.
Personas que cuentan con poco tiempo para cocinar.	Alimentos de fácil y rápida preparación.	La presentación de precocido disminuye el tiempo de preparación a 5 minutos..

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.2 Características del producto

El producto hecho a base de quinua precocida ofrecerá las siguientes características:

Tabla 19. Características/descripción del producto

Características/descripción del producto
Ofrecerá al consumidor un alto valor nutricional, otorgándole una alimentación saludable que satisface las proteínas necesarias para la persona.
Una presentación de rápida preparación, lo cual le permitirá contar con una reducción en el tiempo de preparación de sus alimentos.
La presentación será en empaques de 500 mg satisface las raciones por persona en una familia conformada por cinco personas.
El envase será de tipo <i>eco-friendly</i> , ofreciendo de esta manera contribuir con el cuidado del medio ambiente.

Fuente: Kotler, 2017.

1.3 Descripción de los competidores

Dentro de los competidores encontramos a la empresa Alicorp, la cual mediante la marca Kuska ofrece a los peruanos y al mundo alimentos nativos, nutritivos y funcionales. Tienen como misión transformar mercados a través de marcas líderes, generar experiencias extraordinarias en los consumidores e innovar constantemente para generar valor en la sociedad.

Quinoa Way es una empresa dedicada a la comercialización de productos andinos que tiene como fortaleza la diversidad de productos hechos a base de quinua, tales como pizzas, galletas, fideos y quinua procesada. Ofrecen sus productos de forma online a través de las redes sociales y también en la tienda Thika Thani, ubicada en Miraflores.

Orgánica Sierra y Selva es una empresa formada en el 2008, hasta el 2013 tuvo un crecimiento exponencial de 4.000 %. La mayoría de sus ventas son a mercado extranjero, pero tienen una gran cuota del mercado interno. Sus productos son diversos y se centran los que están hechos a base de quinua, chía y cañihua.

Tabla 20. Necesidades de los segmentos y características/beneficios

Competidor	Marca	Características
Alicorp	Kuska	Presentación en granos y harina de quinua, gran presencia en productos de consumo masivo.
Quinoa Way	Quinoa Way	Gran potencial de ventas <i>online</i> y diversificación de presentaciones.
Orgánica Sierra y Selva	Orgánica Sierra y Selva	Fuerte presencia en el mercado local principalmente en los segmentos A y B a través de <i>retails</i> .

Fuente: Kotler, 2017.

1.4 Conclusión de la descripción del producto

Si bien el mercado se muestra atractivo, los competidores se encuentran posicionados con una fuerte cuota en el mercado, por lo que una debilidad para el producto es la falta de conciencia y de imagen de marca, para lo cual se deberá incidir en una considerable inversión en marketing con la finalidad de lograr una penetración en el mercado. Dentro de las oportunidades en el mercado resalta el incremento de consumo de alimentos de rápida preparación. Encontramos como una fortaleza el elemento diferenciador otorgado en el producto de precocido, el cual no se aprecia en la mayoría de los competidores. También es de gran importancia el diseño del producto, ya que deberá transmitir la filosofía de la empresa.

2. Objetivos del plan de *marketing*

Se tendrá como objetivo principal el incremento de las ventas, de fidelización de clientes y reconocimiento de la marca para alcanzar, de esta forma, los objetivos de la empresa trazados para el corto, mediano y largo plazo, basados en un análisis de identificación de segmentos y características del cliente, así como en la propuesta de valor a entregar. Se detallan en la siguiente tabla los objetivos del plan de marketing:

Tabla 21. Objetivos del plan de *marketing*

Criterios	Objetivos	Indicador de medición	Herramienta de medición	Metas		
				Corto plazo año 1	Mediano plazo años 2-3	Largo plazo años 4-5
Crecimiento	Ventas	Cumplimiento de metas de facturación	Productos vendidos	25%	30%	35%
Posicionamiento de marca	Incrementar ventas	Cumplimiento de meta de número de clientes	Registro de clientes	1 %	3%	5%
Interacción con el cliente	Posicionamiento	Mantener presencia en redes sociales	Número de seguidores	1000	4000	10000
Satisfacción a los clientes	Asertividad con los clientes	Resultados de encuestas	Encuestas a público objetivo	10%	20%	50%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Formulación estratégica del *marketing*

3.1 Estrategia de introducción

Se buscará una penetración rápida en el mercado, por lo que se utilizarán los principales medios para el objetivo (web, radio, televisión y participación en ferias gastronómicas), por lo que habrá un gasto alto en publicidad. Asimismo, el precio del producto será bajo en comparación a los del mercado.

3.2 Estrategia de crecimiento

Se tomará una estrategia de crecimiento ascendente buscando tener en cartera productos de mayor gama, lo que brindará mayores expectativas de crecimiento.

3.3 Estrategia de posicionamiento

De acuerdo con el estudio de mercado, el negocio se posicionará dentro de la escala de productos alimenticios de alta calidad y de alto valor nutricional.

3.4 Estrategia de segmentación

El producto estará dentro de la escala NSE A y B, personas con estilo de vida saludables y personas celiacas.

3.5 Estrategia de segmentación *business to business*

El precio del producto para el *retail* será de 11,54 soles, por lo que el precio de venta final será 15 soles. Este deja una rentabilidad de 30% del producto vendido. De esta forma, se logrará la atraktividad del producto para el cliente.

4. Estrategia de la mezcla de *marketing*

Nos basaremos en Kotler (2012), enfocando la actualización de la cuatro P a la comercialización de productos hechos a base de granos andinos.

4.1 Estrategia de producto

El negocio tiene como objetivo principal ofrecer alimentos saludables y nutritivos, brindando una variedad de productos hechos a base de granos andinos. Para ello, se ha optado por un diseño del producto en presentación de precocido, el cual permite ahorrar tiempo al cliente al cocinar sus alimentos sin que pierdan sus propiedades nutricionales.

Tabla 22. Identificación del producto

Producto	Quinoa
Presentación	Precocida
Tamaño	Empaques de 500 mg
Envase	<i>Ecofriendly</i>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4.2 Estrategia de precio

Utilizaremos la tabla 23 para establecer una política de precios.

Tabla 23. Política de precios

Pasos para establecer una política de precios	
1. Selección de meta de fijación de precios .	Maximización de la participación de mercados.
2. Determinación de la demanda .	Cuota por público objetivo según encuestas.
3. Cálculo de los costos .	Establecidos por la demanda .
4. Análisis de los costos, precios y ofertas de competidores .	Análisis las empresas competidoras dirigidas al público objetivo de NSE A y B dentro de la demanda del mercado .
5. Elección de un método de fijación precios .	Fijación de precios con base a la competencia .
6. Selección de precio final .	Fijación de precios diferenciada .

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a Kotler, 2012.

Se optará por una maximización de la participación de mercado, teniendo en cuenta la dirección al público objetivo.

4.3 Plaza

La plaza elegida para la distribución del producto será por un canal minorista y llegará al cliente a través de ofertas a escala. Los clientes están conformados por tiendas de productos naturales, ferias alimenticias y personas que buscan comidas sanas y de rápida preparación .

4.4 Promoción

Al encontrarse el producto en una etapa de introducción al mercado, tendrá como objetivo captar a los clientes potenciales con la finalidad de invitar a que se familiaricen y acepten rápidamente el producto, según se muestra en la tabla 24.

Tabla 24. Mezcla de comunicaciones

Mezcla	Descripción	Beneficios	Riesgos
Publicidad	Anuncios en Facebook: Se promocionará los beneficios de la quinua mediante redes sociales.	Llegar a personas interesadas en la salud y la buena alimentación.	Altamente copiable
Promoción de ventas	La promoción de ventas será al cliente por medio de ventas a escala.	Mayor venta de productos incrementando las ganancias.	Competencia en precios en el mercado
Marketing directo e interactivo	Sitio web, creado para difundir la marca y los beneficios de esta.	Recibir información acerca de los productos y ponerse en contacto vía correo.	Hackeo de página web
Marketing de boca en boca	A través de Facebook, se contestarán interrogantes mediante el Messenger.	Permitir la interacción con el consumidor, respondiendo las preguntas que necesiten sean absueltas.	Hackeo de cuenta en Facebook
Eventos y experiencias	Muestras del producto en tipos de comidas para degustación,	Permitir un acercamiento del producto al cliente potencial.	Inversión considerable dependiendo los eventos

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a Kotler y Keller, 2012.

5. Cronograma de actividades de *marketing*

El cronograma de actividades se detalla en el anexo 8.

6. Presupuesto de *marketing*

En el anexo 9, se considera el presupuesto definido para cada año.

7. Conclusiones del plan de *marketing*

Debido a que el modelo de negocio es de B2B (*business to business*) y a que el público objetivo se encuentra en la NSE A y B, se optará por una estrategia de posicionamiento en el mercado en la cual la inversión en la difusión del producto a través del marketing será una actividad primordial para el logro de los objetivos estratégicos.

Capítulo V. Plan de operaciones

1. Objetivos y estrategia del plan de operaciones

1.1 Objetivos estratégicos del plan del operaciones

El enfoque estratégico del área de producción buscará adquirir maquinaria nueva y una planta de producción propia, así como invertir en innovación y desarrollo (I+D) de nuevos productos con la finalidad de, en un plazo de cinco años, poder abastecer la demanda del mercado externo y mejorar los procesos a fin de disminuir costos sin afectar la calidad del producto.

1.2 Objetivos tácticos del plan de operaciones

Con la finalidad de poder cumplir con la planificación estratégica, se ha establecido el siguiente objetivo táctico: producir en el mediano plazo no menos de 25.000 (unidades mensuales tabla 30). Ello con la finalidad de disminuir las necesidades de producción y satisfacer la demanda del cliente dentro de plazos de entregas establecidos. El control de calidad será constante, tanto en la materia prima como en los productos elaborados y el proceso de empaclado.

El mantenimiento preventivo de la maquinaria será de acuerdo con los diarios de mantenimiento y se tendrá un historial por equipo, en el cual figuren horas de trabajo, mantenimientos efectuados y fallas presentadas.

1.3 Objetivos operacionales del plan de operaciones

El objetivo en el corto plazo es producir no menos de 5,314.73 unidades de quinua precocida mensualmente, lo cual generará una producción diaria promedio 221 unidades de producto.

Tabla 25. Objetivos estratégicos del plan de operaciones

Estrategias	Objetivos			
	Calidad	Costos	Satisfacción del cliente	Innovación
Control y seguimiento en los procesos y productos terminados .	x	x		
Seguimiento al acopio de insumos .	x	x		
Investigación de desarrollo de nuevos productos.				X

Estrategias	Objetivos			
	Calidad	Costos	Satisfacción del cliente	Innovación
Comunicación con los clientes mediante encuestas .			x	
Mejora constante en el control de inventario .		x		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.4 Objetivos del plan de operaciones

Los objetivos del plan de operaciones se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 26. Objetivos del plan de operaciones

Objetivos	Indicador	Corto plazo (2018)	Mediano plazo (2019-2020)	Largo plazo (2020-2021)
Disminución de costos de producción	Año en curso/anterior	-	10%	15%
Disminución de productos devueltos	Productos devueltos/total de lote producido	3%	2%	1%
Rotación de productos	Cantidad de lotes producidos/productos vendidos	0,95	0,97	0,99
Reducir tiempo de producción	Cantidad de productos elaborados x mes	15.000	20.000	25.000
Servicio al cliente	Productos devueltos/productos elaborados	<7%	<3%	<1%
Innovación	Lanzamiento de nuevos productos	-	-	Después del 6º año

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Diseño del producto

De acuerdo con la descripción y diseño del producto descrito en el plan de marketing, el producto final está constituido por quinua precocida envasada al vacío, atendiendo de esta forma la necesidad del consumidor por un producto saludable con un tiempo de preparación reducido en el que no se afecten sus propiedades nutritivas y su sabor natural.

Tabla 27. Diseño del producto

Producto	Quinua precocida envasada al vacío .
Índice nutricional	Anexo 10.
Utilidad	Sopas, comidas y postres.
Tiempo de preparación	Entre 5-10 minutos .
Presentación	500 mg.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Por otra parte, el director de Marketing de Soufflet Alimentaire, importante compañía de comida, considera que la quinua posee «un tremendo potencial de ventas». Por ello, se percibe como un producto con alto valor nutricional, con creciente demanda. Sin embargo, para que alcance su potencial de mercado, su envase tiene que ser más atractivo y su precio más bajo que el de los competidores. Fuera de ello, debería ser parte de los productos principales de los minoristas más importantes.

3. Diseño de los procesos

Para la producción y distribución del producto, se tomará en cuenta las siguientes evaluaciones:

3.1 Insumo

Quinua, nombre botánico *Chenopodium Quinoa*, producto que crece en zonas ubicadas desde 2.500 a 3.500 metros de altura. El tipo de quinua a utilizar será la blanca de Junín.

3.2 Diseño de los procesos industriales

3.2.1 Recepción, pesado y almacenado

Los granos de quinua serán recibidos previo control y peso para luego ser almacenados en silos.

3.2.2 Limpieza y clasificación

Consiste en separar materiales extraños como paja, polvo, granos dañados, residuos vegetales y otros materiales. Paralelamente, se realizará la clasificación de los granos por un proceso de tamizado.

3.2.3 Escarificado

Consiste en la separación parcial o total del epistema (descascarado) del grano de quinua, donde se concentra el mayor contenido de saponina que le confiere el sabor amargo y astringente. En este proceso, mediante el frotamiento, se tratará en lo posible de eliminar toda la saponina contenida en el grano, teniendo siempre el mayor cuidado en evitar los daños en granos de quinua.

3.2.4 Acondicionamiento

Humedecer la quinua mediante vapor o agua a temperatura ambiente a fin de evitar su desintegración total durante el paso de proceso de precocción.

3.2.5 Precocción

Es un proceso mediante el cual la quinua previamente escarificada es calentada alcanzando una temperatura entre los 65 °C y 105 °C durante un periodo de veinte minutos. Este proceso se repite una vez más. Durante este momento, se tendrá especial cuidado para evitar un sobre calentamiento, lo que podría producir la destrucción de los aminoácidos, lisina y de las vitaminas termolábiles como los son el complejo B y ácido ascórbico. Cabe resaltar que este proceso nos ayuda a eliminar el sabor crudo y amargo y darle un sabor agradable.

3.2.6 Enfriado

Los granos son sometidos a un enfriamiento acelerado mediante un ventilador hasta lograr una temperatura de equilibrio con el medioambiente.

3.2.7 Embolsado, dosificado y sellado

Esta operación consiste en llenar el producto en bolsas de plástico de 500 gr y ser selladas al vacío para luego colocadas en un empaque *ecofriendly* con el diseño y logo del producto.

3.2.8 Empacado

Esta operación consiste en colocar las bolsas en cajas de 50 unidades por caja.

4. Diseño de las instalaciones

4.1 Ubicación de la planta

La planta estará ubicada en el departamento de Junín, cuya producción promedio, según el Ministerio de Agricultura y Riego (2015), es de 1,9 tn/hr, por lo que se destaca la importancia del cultivo en sierra con riego en su mayoría de secano. Asimismo, cabe resaltar que su demanda es asegurada, ya que es un cultivo de gran impacto social y que el Valle del Mantaro ofrece un amplio potencial agrícola y ecológico. Por su ubicación geográfica, se encuentra estratégicamente posicionado de manera que nos permitirá centrar la cadena logística de los insumos.

4.2 Distancia de centros productores a la planta

En la tabla 28, podemos apreciar las distancias a los puntos de acopio medidos desde la planta de producción, lo cual nos permite destacar la posición estratégica de la empresa e identificar los principales puntos de acopio y distancias a la planta.

Tabla 28. Distancia de los centros productores a la planta

Provincia	Distancia (km)	Producción (ton)
Chupaca	5	192
Concepción	20	336
Huancayo	9	565
jauja	30	783
Tarma	80	6

Fuente: Elaboración propia, 2017.

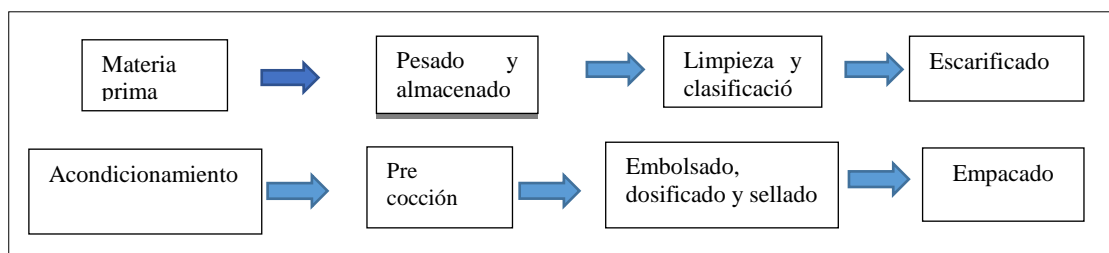
5. Programación de operaciones de la empresa

Para las operaciones de la empresa, se tomará en cuenta los aspectos técnicos y organizativos concernientes a la elaboración, procesos, programa y aprovisionamiento del producto con la finalidad de ser comercializado en el mercado local.

5.1 Proceso de la elaboración

Los procesos para el producto se detallan en la grafico 6.

Gráfico 4. Proceso de la elaboración del producto



Fuente: Elaboración propia, 2017.

6. Actividades preoperativas

Las actividades preoperativas se detallan en la tabla 29.

Tabla 29. Programación de operaciones de la empresa

Programación considerada para los inicios de las operaciones						
Concepto	Mes 6	Mes 5	Mes 4	Mes 3	Mes 2	Mes 1
Busca y selección de proveedores.	x	x	X	x	x	x
Selección y compra de equipos .	x	x	X	x	x	x
Trámites municipales.			X	x	x	x
Implementación de loca.				x	x	x
Búsqueda y selección de personal idóneo .			X	x	x	x

Elaboración propia, 2017.

7. Presupuestos de inversión y capital de trabajo

En el anexo 11, se muestran los requerimientos de maquinarias, equipos y capital de trabajo.

Capítulo VI. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

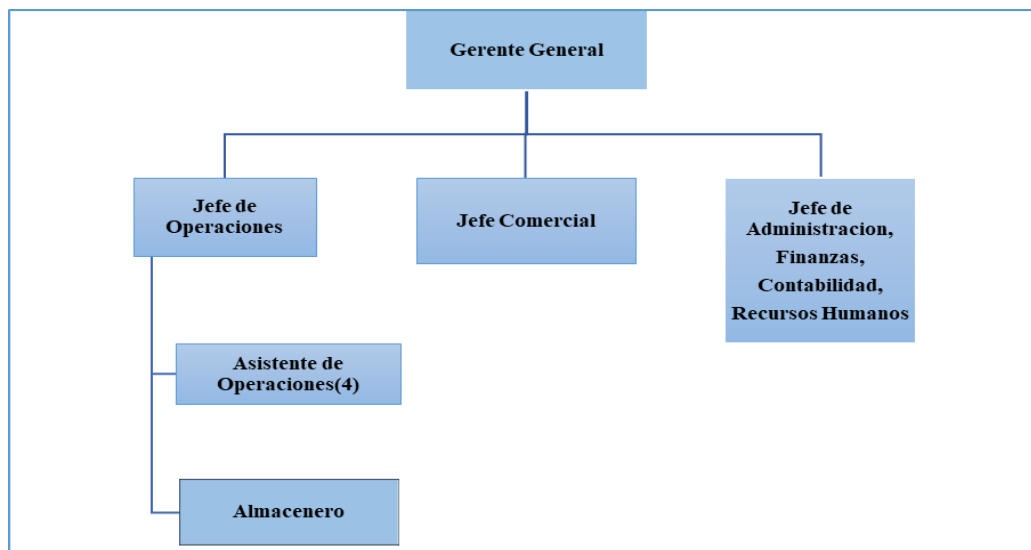
1. Estructura organizacional

El modelo de la estructura organizacional se definirá de acuerdo con las clasificaciones de Mintzberg, es decir, como una estructura de división del trabajo (por medio de mecanismos de coordinación de supervisión directa), debido a que un individuo será el responsable del desempeño de los demás.

1.1 Organigrama

Determinamos la siguiente estructura organizacional, basándonos en el *Diseño organizacional de la empresa* de Huamán y Ríos (2012).

Gráfico 5. Organigrama



Fuente: Elaboración propia, 2017.

La configuración de la organización se encuentra descrita de acuerdo con Mintzberg (1993). El diseño de la organización utilizado es maquina, el cual posee las siguientes partes básicas:

- El ápice estratégico se encuentra conformado por el gerente general, quien tendrá comunicación fluida con la línea media, la tecnoestructura (comercial) y el *staff* de apoyo (administración). También, mantendrá comunicación con los asistentes y el almacenero.

- La tecnoestructura será compuesta por el jefe comercial, quien generará las estrategias de marketing y ventas de la empresa.
- El *staff* de apoyo se encuentra conformado por el jefe de Administración, quien tendrá comunicación directa con el gerente general.
- La línea media estará conformada por el jefe de Operaciones, el ejecutivo comercial y el jefe de Administración.
- El núcleo de operaciones estará formado por asistente de Operaciones y el almacenero.

2. Objetivos del personal, requerimientos y perfiles

2.1 Objetivos del personal

La empresa considera que el componente del recurso humano es un factor determinante en la competitividad de la empresa (Dolan y Valle 2017). En ese sentido, el objetivo general de Recursos Humanos es que la empresa sea consciente de que su recurso estratégico más valioso son sus colaboradores para que busque desarrollar su compromiso, gestionando el talento dentro de un ambiente organizacional de colaboración, e incrementar las ventas de productos saludables de alta calidad.

Tabla 30. Objetivos de personal

Objetivo	Indicador	Metas		
		Año 2018	Año 2019 - 2020	Año 2021-2022
Reclutamiento de personal idóneo.	Estudio de perfiles y competencias.	30%	60%	90%
Retención de personal idóneo.	Rotación de personal en puestos claves.	40%	60%	90%
Capacitación y perfeccionamiento.	Talleres y cursos internos o externos.	20%	40%	60%
Evaluación.	Personal evaluado y cambios de conductas.	20%	50%	80%
Clima laboral.	Encuesta de percepción de empleados.	25%	40%	80%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.2 Perfil del personal

Sera desarrollado en base a los conocimientos necesarios, experiencia previa para el papel que ocuparan dentro de la organización (Alles 2001) y a las competencias necesarias para los puestos. Se diseñó el perfil del personal integrante de la empresa, se detalla en el anexo 12

2.3 Estrategia de selección de personal

El proceso de selección de personal será llevado a cabo por una empresa especializada en recursos humanos. Para el proceso, se utilizarán herramientas de medición descritas en el anexo 13 y, de acuerdo con los casos previamente establecidos, se desarrollarán respuestas deseadas. Estas respuestas servirán de factor de medición al momento de elegir los trabajadores con mayores probabilidades de adaptarse al puesto a fin de que puedan satisfacer las necesidades de la empresa (Gómez s.a).

2.4 Estrategia de inducción de personal

El proceso de inducción constara de cinco fases. La fase de puesta en marcha, toma como perspectiva, la adquisición de fundamentos, integración y trazado de la trayectoria, las cuales llevaran un promedio de ocho meses en total con la finalidad de que los trabajadores estén completamente inmersos en la cultura de la empresa. El gerente general y el jefe de Recursos Humanos se encargarán de efectuar el seguimiento de la evolución de los empleados durante cada una de las fases descritas durante el proceso. En el anexo 14, se detallan las fases de inducción para cada uno de los puestos.

2.5 Estrategia de capacitación de personal

El proceso de capacitación se realizará con el objetivo de mantener y desarrollar competencias necesarias para el correcto cumplimiento de los trabajos y objetivos, debido a que se contratará a personal especialista con experiencia y conocimientos en el rubro deseado. Inicialmente solo se capacitará a los asistentes y almaceneros en el uso de herramientas técnicas para mejorar su gestión y procesos. Posteriormente, de acuerdo con las necesidades se capacitará al resto de trabajadores. En el anexo 15, se observa el plan de capacitación por años.

2.6 Estrategia de evaluación de desempeño

El proceso de evaluación de desempeño será objetivo y evaluado por los superiores en cada cargo de la empresa, se llevará a cabo tomando en cuenta lo siguiente:

- Identificación de los objetivos de cada trabajador alineados a la estrategia del negocio
- Medición de los resultados, tomando en cuenta los factores que puedan influir en el cumplimiento o falta de cumplimiento de los mismos.

Con la finalidad de conseguir una mejora continua, se brindará una retroalimentación de la evaluación a cada trabajador. Las evaluaciones serán semestrales.

2.7 Estrategia de motivación y desarrollo

Con la finalidad de evitar la alta rotación de empleados, la cual disminuye la producción, afecta a la empresa y distrae funciones y recursos para enfocarse a selección, inducción y capacitación de nuevos trabajadores, se buscará proveer al trabajador con lo siguiente:

- Un ambiente en que se pueda relacionar adecuadamente con sus colegas, donde prime la comunicación y el respeto.
- Rotación interna periódicamente, con la finalidad que los empleados puedan conocer el trabajo y funciones de sus colegas.
- Horarios que se ajusten a las necesidades personales de la mayoría de los empleados.
- Crear un balance entre la vida personal y las funciones del trabajo.
- Proveer incentivos y beneficios de colectivos e individuales.

3. Presupuesto del plan de RR.HH.

El presupuesto de recursos humanos se detalla en el anexo 16.

Capítulo VII. Plan financiero

1. Supuestos y políticas

Los supuestos y políticas están proyectados para un periodo de cinco años, los cuales se detallan en el punto 3 y 4.

2. Objetivos

Los objetivos financieros se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 31. Objetivos del plan financiero

Objetivo	Herramienta de medición	Indicador	Corto (año 1)	Mediano (año 3)	Largo (año 5)
Ebitda	Estado de resultados	Ebitda/utilidad neta	S/ 446.099	S/ 768.970	S/ 720.728
ROA	Estado de resultado y flujo de caja	Utilidad neta / inversión	40%	60%	53%
ROE	Estado de resultado y estado de situación financiera	Utilidad neta/patrimonio neto	93%	82%	53%
Pbde	Flujo de caja	Nº años para recuperar la inversión	-	1 año 7 meses	-

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Supuestos

El análisis de la empresa se ha proyectado para un horizonte de cinco años, el cual se detalla en las siguientes tablas:

Tabla 32. Datos generales del entorno financiero

1. La empresa estará representada mediante una sociedad anónima cerrada (S.A.C.), conformada por tres socios con una participación del 40%, 30% y 30%.
2. El impuesto a la renta será de 15%.
3. Impuesto general a las ventas será de 18%.
4. La inflación según (Banco Central de Reserva del Perú 2017) es de 3,75%.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 33. Supuestos financieros

1. El horizonte de evaluación se realizó hasta el quinto año de las operaciones de la empresa.
2. Se considera una depreciación de los activos anual del 5%.
3. Se considera un crecimiento de la participación de mercado de 16% a 20% para el segundo año.
4. En el primer año, el gasto en marketing representa el 8,16% de las ventas; el segundo año, el 4,25%; y el tercero, cuarto y quinto año, el 2,19% de las ventas.
5. Se considera un aporte inicial de los accionistas de S/ 188.878.
6. Se considera un financiamiento de S/ 440.717 con una TCEA 19%.
7. Se mantendrá un inventario de materia prima valor de S/ 86.000 (equivalente a tres meses de producción).
8. Se mantendrá un VANF de S/ 1.472.482.
9. Se mantendrá una distribución de gastos operativos y diversos: este ítem se resume en la tabla 39.
10. Se mantendrá un WACC de 15 %.
11. Se mantendrá un VANE de S/ 1.484.687.
12. Se mantendrá una TIRE de 73%.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 34. Políticas financieras

1. No se considera repartición de dividendos y se reinvertirá en el negocio a partir del sexto año.
2. Se considera como criterios de evaluación el valor presente neto y el periodo de recuperación.
3. Se considera que los proveedores pagaran después de tres meses de efectuada la venta.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4. Presupuesto y análisis del punto de equilibrio

Los criterios considerados para el análisis se expresan en las siguientes tablas:

Tabla 35. Presupuesto de materia prima (expresado en nuevos soles)

Años	2018	2019	2020	2021	2022
Materia prima	231.525	234.767	238.053	241.386	244.766
Materiales	6.735	6.829	6.925	7.022	7.120

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 36. Presupuesto de mano de obra directa (expresado en nuevos soles)

Años	2018	2019	2020	2021	2022
Remuneración bruta	84.000	84.000	84.000	120.000	120.000
Gratificaciones	14.000	14.000	14.000	20.000	20.000
Total, sueldo	98.000	98.000	98.000	140.000	140.00
CTS	7.000	7.000	7.000	10.000	10.000
Es salud (9%)	7.560	7.560	7.560	10.800	10.800
Total, mano de obra directa	112.560	112.560	112.560	160.800	160.800

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 37. Presupuesto costos indirectos y gastos generales (expresado en nuevos soles)

Costos indirectos y gastos generales	2018	2019	2020	2021	2022
Personal administrativo	112.560	112.560	112.560	160.800	160.800
Luz y agua	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000
Alquiler	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000
Mantenimiento	5.360	5.360	5.360	5.360	5.360
Depreciación	10.720	10.720	10.720	10.720	10.720
Marketing	114.400	74.400	38.400	38.400	38.400
TOTAL	363.040	323.040	287.041	335.280	335.280

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 38. Análisis del punto de equilibrio (expresado en nuevos soles y unidades)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo fijo	493.395	453.396	417.397	465.638	465.639
PE en unidades	63.776.73	58.013.62	53.407.42	59.580.03	59.580.15
Costo variable total	461.736	565.171	565.171	565.171	565.171
Costo variable unitario	3.80	3.72	3.72	3.72	3.72
Precio de venta	11.54	11.54	11.54	11.54	11.54
Ventas total	971.435	985.035	998.825	1.012.809	1.026.988
PE en ventas	735.885	669.388	616.239	687.462	687.463

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5. Estados financieros y flujo de caja

El estado de resultados se visualiza en la tabla 39.

Tabla 39. Estados de resultados (expresado nuevos en soles)

Año	0	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas		1.401.230	1.751.537	1.751.537	1.751.537	1.751.537
Costo de material directo		-343.675	-429.594	-429.594	-429.594	-429.594
Costos indirectos de fabricación		-48.000	-48.000	-48.000	-48.000	-48.000
Personal		-299.498	-299.499	-299.500	-347.741	-347.742
Gastos de capacitación		-2.137	-2.137	-2.137	-2.137	-2.137
Gastos de mantenimiento		-5.360	-5.360	-5.360	-5.360	-5.360
Gasto de alquiler de local		-72.000	-72.000	-72.000	-72.000	-72.000
Gastos de marketing		-114.400	-74.400	-38.400	-38.400	-38.400
Gastos de operador logístico		-70.061	-87.577	-87.577	-87.577	-87.577
Depreciación		-10.720	-10.720	-10.720	-10.720	-10.720
UAI		435.379	722.251	758.250	710.009	710.008
Impuestos (15%)		-65.307	-108.338	-113.737	-106.501	-106.501
Depreciación		10.720	10.720	10.720	10.720	10.720
Flujo de operaciones		380.792	624.633	655.232	614.228	614.227

Fuente: Elaboración propia, 2017.

6. Estructura del financiamiento**Tabla 40. Estructura de financiamiento**

Deuda	70%	321.984
Capital	30%	137.993

Saldo	440.717	380.316	308.440	222.907	121.123	0
Interés		83.736	72.260	58.604	42.352	23.013
Amortización		60.400	71.876	85.533	101.784	121.123
Cuota		144.136	144.136	144.136	144.136	144.136
Escudo fiscal por intereses		12.560	10.839	8.791	6.353	3.452

Fuente: Elaboración propia, 2017.

7. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

Tabla 41. Análisis de punto muerto

Factor	Valor original	Punto muerto
Precio de venta al público	15	13,6073
Share	20%	17,37%
Costo por kg de quinua	5	6,63

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 42. Análisis de escenarios

Escenario	Pesimista	Moderado	Optimista
Precio de venta al público	13	15	17
Share	13%	16%	20%
Costo por kg de quinua	7	5	4

Fuente: Elaboración propia, 2017.

8. Planes de contingencia

De acuerdo con el análisis del escenario, se recomienda las siguientes acciones según la tabla 43:

Tabla 43. Planes de contingencia

Escenario	Herramientas de control	Estrategias
Ventas menores a las proyectadas.	Ventas mensuales.	Crear campañas de marketing con la finalidad de incrementar las venta .
Share menor o igual al 15%.	Comportamiento del mercado y cuota alcanzada.	Fidelizar al consumidor a través de dar a conocer los atributos y el valor agregado del producto por medio de campañas de comunicación.
Costo de quinua entre 5-7 soles..	Compra de insumos de forma trimensual.	Comprar la materia prima en temporada de cosecha con la finalidad de comprarla a menor precio Tener un lugar de almacenamiento que permita un abastecimiento mayor a tres meses de operaciones.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo VIII. Plan de responsabilidad social y ambiental

La empresa adquiere quinua de los agricultores del Valle del Mantaro. Para ser congruentes con su misión, la empresa busca generar lazos de alianza con las poblaciones pertenecientes a los valles en los cuales opera y propiciar mejoras en la producción de quinua para mejorar la calidad de vida de las poblaciones.

1. Objetivos

Tabla 44. Objetivos de responsabilidad social

Objetivo	Corto plazo (año 2018)	Mediano plazo (año 2019-2020)	Largo plazo (año 2021-2022)	Indicador	Presupuesto	Herramienta de medición
Fidelizar el trabajo de los agricultores con el de la empresa.	10%	50%	100%	Disponibilidad de productos de buena calidad.	Cero costo.	Porcentaje de la materia prima comprada a los agricultores articulados con la empresa.
Conseguir que efectúen análisis de suelos antes de iniciar una nueva cosecha.	15%	50%	100%	Calidad de la tierra par aun nuevo sembrío.	350,00 nuevos soles por muestra solo la primera vez.	Porcentaje de agricultores que hacen análisis de suelos.
Incentivar a los agricultores a utilizar compras a escala por medio de la comunidad campesina.	8%	30%	70%	Disminución de precios.	Costo cero.	Comparación de gastos v/s gasto en años anteriores pasado.

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a responsabilidad social y promoción de las mypes en las zonas de influencia del grupo Backus Lima, 2017.

- Potenciar a los productores de quinua del Valle del Mantaro y, de esa manera, generar mejoras en el entorno, que redundaran en la empresa.
- Complementar las sinergias productivas de la empresa y los productores.
- Crear relaciones con los pobladores de la comunidad campesina y la población en general.

- Generar e incentivar progresivamente el uso de tecnologías, con la finalidad de aumentar de producción y reducir costos al productor.
- Al efectuar compras directas a los productores, la empresa acogerse al sistema de pago justo.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El macro y microentorno presenta una oportunidad para el negocio, debido al crecimiento económico que presenta el país, la reducción de costos para hacer negocios y mayores beneficios de ser formal. Asimismo, el Estado está incentivando la agroindustria a través de programas como Agrojovent, el cual tiene como finalidad aumentar la eficiencia en la productividad agrícola a través del uso de la biotecnología.
- Se deberá incidir en campañas publicitarias con la finalidad de incrementar la cuota de mercado permitiendo de esta forma que esta no sea menor al 20%.
- Un costo de la quinua mayor a 5 soles por kilogramo impacta fuertemente al negocio, por tal motivo se debe buscar la compra en temporadas de mayor oferta y tener un lugar de almacenamiento que permita un continuo de operaciones por lo menos de tres meses.
- El producto será dirigido al sector NSE A-B, debido a su gasto mensual que fluctúa entre 1.676 y 1.377 soles.
- Dentro del análisis estratégico de la empresa, se tendrá como objetivo principal una penetración de mercado y posicionamiento del producto. Para el logro de dicho objetivo, se realizará una inversión considerable en marketing.

2. Recomendaciones

- En el transcurso de las operaciones, se debe mantener un share mayor al 20%.
- Se deberá mantener el precio de costo según el mercado de tal manera que se produzca una competencia de precios, lo cual podría afectar al negocio.
- Dentro de las herramientas del plan de marketing, se considerará medios de comunicación digital (Facebook, Instagram, YouTube), así como anuncios publicitarios en revistas especializadas y paneles.
- Según el análisis financiero, la compra de insumos es un factor determinante debido a que si este aumenta más del 50 % la empresa no genera rentabilidad. Se deberá incidir en un monitorio de ventas mensuales y un plan de contingencia.

Bibliografía

Alles, Martha (2001). *Empleo de proceso de selección*. Buenos Aires: Ediciones Machi.

Álvarez, Javier (2016). *Perfil de ama de casa*. Lima: Ipsos Apoyo.

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [Apeim] (2017). “Niveles socioeconómicos”. En: *Portal Apeim*. Fecha de consulta: 10/09/2017. <<http://apeim.com.pe/niveles.php>>

Angulo, Wilfredo (2017). “Inei: Fenómeno El Niño costero afectó el PBI de febrero”. En: *Portal RPP*. 17 de abril de 2017. Fecha de consulta: 10/09/2017. <<http://rpp.pe/economia/economia/inei-fenomeno-el-nino-costero-afecto-el-pbi-de-febrero-noticia-1044557>>

Apeim (2014). *Niveles socioeconómicos 2014*. Lima: Ipsos Apoyo.

Aurazo, Johnny (2017). “Trujillo: desabastecimiento en mercados tras lluvias y huaicos”. En: *Diario El Comercio*. 21 de marzo de 2017. Fecha de consulta: 10/09/2017. <<http://elcomercio.pe/peru/la-libertad/trujillo-desabastecimiento-mercados-lluvias-huaicos-407588>>

Boletín Gubernamental al Día (2017). “Serviagro beneficiará a medio millón de agricultores”. En: *Boletín Gubernamental al Día*. 24 de enero de 2017. Fecha de consulta: 10/09/2017. <<http://www.agubernamental.org/web/informativo.php?id=36928>>

David, Fred (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México D.F.: Pearson.

Del Greco, Natalia (2010). *Estudio sobre las tendencias de consumo*. Lima: Ministerio de Agricultura y Riego. Fecha de consulta: 10/09/2017. <<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/procal/estudios/01/TendenciasConsumoAlimentos.pdf>>

Dolan, Simon; Valle, Ramón; Jackson, Susan y Schuler, Randall (2007). *La gestión de los recursos humanos : cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. 3ª ed. Madrid: McGraw-Hill.

El Comercio (2016). “Minagri crea programa de prácticas Agrojovent”. En: *Diario El Comercio*. 11 de noviembre de 2016. Fecha de consulta: 10/09/2017. <<http://elcomercio.pe/economia/personal/minagri-crea-programa-practicas-agrojovent-148396>>

Eliás, Inés (2013). “La estrategia competitiva del sector agrario a través de la innovación y desarrollo”. *Cuadernos de investigación EPG*. Lima, Núm. 10, pp. 1-36. Fecha de consulta: 10/09/2017. <<http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/333113/1/78-256-1-PB.pdf>>

Futurizable (2016). “Aplicando la tecnología a la agricultura podremos salvar el mundo”. En: *Portal Futurizable*. Fecha de consulta: 10/09/2017. <<http://futurizable.com/agrotech>>

Gestión (2015). “Minagri: La quinua representa el 86% de la producción de los granos andinos en el Perú”. Sección economía. En: *Gestión*. 26 de junio de 2015. Fecha de consulta: 10/09/2017. <http://gestion.pe/economia/minagri-quinua-representa-86-produccion-granos-andinos-peru-2135792>>

Gestión (2015). “Peruanos ahora consumen 3.2 kilogramos de granos andinos al año según Minagri”. En: *Gestión*. Fecha de consulta: 30 de junio de 2015. <http://gestion.pe/economia/peruanos-ahora-consumen-32-kilogramos-granos-andinos-al-ano-segun-minagri-2135961>>

Gestiopolis (2017). “Análisis de las industrias y de la competencia”. En: *Portal Gestiopolis*. Fecha de consulta: 10/09/2017. <<https://www.gestiopolis.com/analisis-industrias-competencia/>>

Guatepymes (2017). “Plan de Negocios: El análisis de la industria”. En: *Portal Guatepymes*. Fecha de consulta: 10/09/2017. <http://www.guatepymes.com/recursos.php?doc_id=70>.

ICCA (2015). *El mercado y la producción de la quinua en el Perú*. 1ª ed. Lima: ICCA. Fecha de consulta: 10/09/2017. <<http://www.iica.int/sites/default/files/publications/files/2016/b3857e.pdf>>

Ida, Natalia (2010). *Estudio sobre tendencias de consumo de alimentos*.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [Inei] (2010). *Clasificación industrial internacional uniforme*. Lima: Inei. Fecha de consulta: 10/09/2017. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [Inei] (2017). “Lima tendría 9 millones 111 mil habitantes”. En: *Portal del Inei*. 17 de enero de 2017. Fecha de consulta: 10/09/2017. <<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/lima-tendria-9-millones-111-mil-habitantes-9531/>>

Kotler, Phillip y Keller, Kevin (2012). *Marketing management*. 14ª Ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Kotler, Phillip y Armstrong, Gary (2017). *Fundamentos de marketing*. México D.F.: Pearson.

Kuramoto, Juana (2013). El Perú recién le da importancia a la ciencia, tecnología e innovación. En: *Diario El Comercio*. 29 de agosto de 2013. Fecha de consulta: 10/09/2017. <http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/peru-recien-le-da-importancia-ciencia-tecnologia-innovacion_1-noticia-1624266>

Ministerio de Agricultura de Chile (2010). *Resultados y lecciones de modelo de gestión para producción y comercialización de quínoa*. Santiago de Chile: Ministerio de Agricultura de Chile.

Ministerio de Agricultura y Riego (2014). *Quinoa. Un futuro sembrado hace miles de años. Memoria del Año Internacional de la Quinoa en el Perú*. Lima: Ministerio de Agricultura y Riego. Fecha de consulta: 10/09/2017. <http://quinua.pe/wp-content/uploads/2016/08/libro_anho_internacional_de_la_quinoa_2013.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego (2015). *Quinoa Peruana Situación Actual y Perspectivas en el Mercado Nacional e Internacional*. Lima: Ministerio de Agricultura y Riego. Fecha de consulta: 10/09/2017. <<http://repositorio.minagri.gob.pe/handle/MINAGRI/28>>

Ministerio de Salud (2017). *Plan Nacional para la Reducción de la Anemia 2017-2021*. Lima: Ministerio de Salud. Fecha de consulta: 10/09/2017. <<http://www.minsa.gob.pe/portada/Especiales/2016/anemia/index.asp>>

Parodi, Carlos (2017). “Nuevas Proyecciones del MEF 2017-2019”. En: *Economía para todos*. Fecha de consulta: 10/09/2017. < Fecha de consulta: 10/09/2017>

Planelles, Manuel (2016). “La Cumbre de París cierra un acuerdo histórico contra el cambio climático”. En: *El País*. 22 de junio de 2016. Fecha de consulta: 10/09/2017. <https://elpais.com/internacional/2015/12/12/actualidad/1449910910_209267.html>

Romero, César (2015). *Quinoa peruana: Situación actual y perspectivas en el mercado nacional e internacional 2015*. Lima: Ministerio de Agricultura y Riego.

Sánchez, Luis (2015). *Estadística poblacional*. Lima: Ipsos Apoyo.

Senasa (2014).

Vela, Lindón y Gonzales, José (2011). *Competitividad del sector agrario peruano, problemática y propuestas*. Fecha de consulta: 10/09/2017. <<https://web.ua.es/es/giecryal/documentos/agricultura-peru.pdf?noCache=1320137876922>>.

.

Anexos

Anexo 1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

	Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuación
1	Política de no ingreso de alimentos transgénicos.	8%	4	0,32
2	Ley de Alimentos Saludables (Ley N° 30021 del 2013).	8%	4	0,32
3	Ley de Recursos Hídricos (Ley N° 29338).	5%	3	0,15
4	Plataforma del servicio agrario y asistencia técnica del estado (Serviagro).	7%	4	0,28
5	Entidad financiera dedicada a préstamos para el agro (Agrobanco).	7%	4	0,28
6	Crecimiento demográfico.	5%	3	0,15
7	Programa del Minagri (Agrojoven).	4%	2	0,08
8	Tendencia a la disminución de tiempo en la elaboración de preparación de alimentos.	7%	4	0,28
9	Desarrollo de la biotecnología.	5%	4	0,2
10	Normas técnicas.	8%	4	0,32
11	Regulación del uso de plaguicidas por parte del Ministerio de Agricultura y Riego.	6%	4	0,24
12	Cultivos asociados.	3%	2	0,06
13	Cuencas hidrográficas.	5%	2	0,1
				2,78
	Amenazas			
1	Crecimiento menor de lo esperado del PBI.	6%	3	0,18
2	Inversión en investigación y desarrollo menor al de la región.	5%	4	0,2
3	Efectos de la contaminación.	5%	3	0,15
4	Cambios climáticos están afectando a los diversos cultivos.	6%	2	0,12
				0,65
Total		100%		3,43

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 2. Entrevistas a expertos

ENCUESTA PARA PRODUCTOR
1) ¿Cree usted que es suficiente con las normas políticas del Estado para incentivar la producción y el consumo de la quinua en el mercado interno?
2) ¿En qué medida el entorno económico que se está viviendo en los últimos años en el Perú será una amenaza o una oportunidad para el consumo de quinua?
3) ¿Cree que la influencia de los aspectos socioculturales representa una amenaza o una oportunidad y por qué?
4) ¿Considera usted que el aspecto tecnológico sea una amenaza o una oportunidad para el mercado de la quinua? ¿Cuáles son sus consideraciones (cosecha tradicional vs tecnificadas)?
5) ¿Cuál cree que es el impacto de la normativa en el uso de los pesticidas?
6) ¿Cómo cree que impacta la biodiversidad del Perú en la producción de la quinua?
7) ¿Considera que la posición global de la producción de quinua en el Perú es un factor de oportunidad?

ENCUESTA PARA ACOPIADOR
1) ¿Cuál cree que es el papel del Estado en el incentivo la mejora de la producción de quinua?
2) ¿Cree que la economía per cápita es un factor determinante para el consumo de quinua en el Perú?
3) ¿Cree que el aspecto social tiene relación consumo de la quinua y en qué medida representa una oportunidad o una amenaza?
4) ¿Cuál es el aporte socioeconómico de los pequeños agricultores en la economía?
5) ¿Cree que la tecnificación de la producción de quinua tendrá una influencia en su demanda?
6) ¿Cómo cree que influyen los cambios climáticos en la producción de quinua?
7) ¿Qué implicancia tienen las variaciones económicas o políticas en la exportación de quinua? ¿Cree usted que los demás países podrían volverse una competencia en cuanto a la producción de quinua?

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 3. Estimación de la demanda

Variables	Criterio	Porcentaje	Resultado parcial	Total
Población de Lima.		100 %	11.181.700	11.181.700
NSE.	A/B	26.5%	2.698.00	2.698.00
Población de NSEA A/B entre 18-44 años de edad	18-44 años	14.7%	1.500.00	1.500.00
NSE de Lima Moderna	Sector 6 y 7	13%	1.325.000	1.325.000
NSEA dispuesto pagar el precio .	Encuestas	70%	927.500	927.500
NSEB dispuesto pagar el precio .	Encuestas	52%	689.000	689.000
NSEA que consumen mensualmente quinua .	Encuestas	15%	139.125	139.125
NSEB que consumen mensualmente quinua .	Encuestas	11%	75.790	75.790
Demanda total mensual.			139.125 + 75.790	21.4915
Cuota de mercado (20%).			42.983	42.983

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Resultados de las encuestas

Personas encuestadas: 340

¿Estás dispuesto a pagar 15 soles por 250 gr de quinua precocida?			¿Estás dispuesto a pagar 15 soles por 250 gr de quinua precocida?		
Sí	NSA A	70%	Sí	NSA B	52%
No	NSA A	30%	No	NSA B	28%
¿Consume quinua mensualmente?			¿Consume quinua mensualmente?		
Sí	NSA A	15%	Sí	NSA B	11%
No	NSA A	85%	No	NSA B	79%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 4. Matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

Fortalezas		Debilidades	
F1	Producto relativamente nuevo en el mercado.	D1	Limitado uso de maquinaria para los cultivos.
F2	Producto de alto valor nutricional, considerado <i>super food</i> .	D2	Dificultad para conseguir capital he iniciar la empresa.
F3	Procesos con tecnología de punta que eliminan la saponina y conservan sus valores nutricionales.	D3	Empresa nueva en el mercado .
F4	Competitivo en precio .	D4	Se ve altamente afectado por los fenómenos climatológicos, heladas y huaicos principalmente.
F5	Producto fácil de preparar y versátil.	D5	Falta de sistemas de predicción del clima e información predictiva para las campañas de sembrío.
F6	Producto saludable e ideal para personas que cuidan su salud, así como personas celiacas y diabéticas .	D6	Poca fidelidad con el productor.

	Oportunidades	Estrategia FO		Estrategia DO	
01	Nicho de mercado establecido.	F01	FI/O1 Introducir el producto en un nicho de mercado NSE A2, B, C1.	D 01	D4/D5/O4 Utilizar semillas mejoradas por medio de biotecnología, con la finalidad que sean más resistentes a heladas, cambios climáticos y enfermedades.
02	Creciente tendencia a la comida saludable .	F02	F2/O2 Introducir el producto al mercado interesado en la comida saludable con alto valor nutricional.		
03	El mercado presenta un crecimiento sostenido en los últimos años.	F03	F3/O3 Debido al crecimiento económico del país, podríamos colocar el producto en el sector público para las campanas alimenticias.		
04	Utilización de la biotecnología para mejorar los cultivos.	F04	F4/O4 Productos con un menor costo y utilizar la saponina para elaboración de otros productos como jabones.		

	Oportunidades	Estrategia FO		Estrategia DO	
05	El Estado promueve el consumo de los alimentos saludables por medio de la Ley de alimentos saludables (ley nro. 30021)	F05	F5/F3/O5 proveer al estado, con alimentos saludables para los sectores de menores recursos		
	Amenazas	Estrategia FA		Estrategia DA	
A1	Falta de normas de estandarización	FA 1	F1/A1 Utilizar quinua de diversos valles para cubrir las necesidades de mercado en caso de desabastecimiento	DA0 1	D1/A1 Fidelizar a los productores que poseen maquinaria de manera de obtener quinua estandarizada
A2	La contaminación global y los cambios climáticos afectan la producción.	FA 2	F4/A4 Desarrollar alimentos innovadores y nutritivos, que no sufran variaciones proteicas en el proceso gracias a la tecnología	DA0 2	
A3	Investigación y desarrollo menor al obtenido en la región.	FA 3	F4/A3 Crear convenios con universidades para que los alumnos desarrollen I+D contribuyendo a los procesos, luego contratar a los sobresalientes	DA0 3	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 5. Matriz de evaluación de factores internos

	Fortalezas	Ponderación	Calificación	Puntuación
1	Producto relativamente nuevo en el mercado	0,10	3	0,30
2	Producto de alto valor nutricional, considerado <i>super food</i>	0,15	4	0,60
3	Procesos con tecnología de punta que eliminan la saponina y conservan sus valores nutricionales	0,10	2	0,20
4	Producto fácil de preparar y versátil	0,15	4	0,60
5	Producto saludable e ideal para personas que cuidan su salud, así como personas celiacas y diabéticas	0,10	3	0,30
	Debilidades	Ponderación	Calificación	Puntuación
1	Limitada uso de maquinaria para los cultivos	0,10	3	0,30
2	Dificultad para conseguir capital he iniciar la empresa Empresa nueva en el mercado	0,05	4	0,2
3	Se ve altamente afectado por los fenómenos climatológicos, heladas y huaicos principalmente	0,05	3	0,15
4	Falta de sistemas de predicción del clima e información predictiva para las campañas de sembrío	0,10	2	0,2
5	Poca fidelidad del productor	0,10	3	0,30
TOTAL		1,0		
				2,79

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 6. Matriz del perfil del consumidor

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Ram Industries		Quinoa del sol		Costeño	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Publicidad	0,20	2	0,40	4	0,80	3	0,60
Calidad de los productos	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Competitividad de precios	0,10	2	0,20	3	0,30	4	0,40
Administración	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40
Posición financiera	0,15	2	0,30	3	0,45	4	0,60
Lealtad del cliente	0,15	3	0,30	4	0,45	2	0,30
Participación de mercado	0,20	2	0,40	4	0,80	2	0,40
Total	1,0		2,30		2,60		3,10

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 7. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

		Introducir el producto al mercado interesado en la comida saludable con alto valor nutricional		Proveer al Estado con alimentos saludables para los sectores de menores recursos	
Factores claves	Peso	PA	CA	PA	CA
Oportunidad					
Nicho de mercado establecido.	0,13	4	0,52	3	0,39
Creciente tendencia a la comida saludable.	0,13	3	0,39	3	0,39
El mercado presenta un crecimiento sostenido en los últimos años.	0,1	2	0,2	2	0,2
Utilización de la biotecnología para mejorar los cultivos.	0,06	1	0,06	1	0,06
El Estado promueve el consumo de los alimentos saludables (Ley N° 30021).	0,08	3	0,24	3	0,24
Amenazas					
Falta de normas de estandarización	0,07	1	0,07	0	0
La contaminación global y los cambios climáticos afectan la producción.	0,1	1	0,1	1	0,1
Investigación y desarrollo menor al obtenido en la región.	0,1	1	0,1	1	0,1
Incremento menor al esperado del PBI.	0,11	1	0,11	0	0
Entrada de alimentos sustitutos de menor precio.	0,12	3	0,36	1	0,12
Fortalezas					
Producto relativamente nuevo en el mercado.	0,13	3	0,39	3	0,39
Producto de alto valor nutricional, considerado <i>super food</i> .	0,13	4	0,52	4	0,52
Procesos con tecnología de punta que conservan sus valores nutricionales.	0,11	2	0,22	2	0,22
Competitivo en precio.	0,08	2	0,16	2	0,16
Producto fácil de preparación y versátil.	0,13	3	0,39	3	0,39
Debilidades					
Limitado uso de maquinaria para los cultivos.	0,06	1	0,06	1	0,06
Dificultad para conseguir capital e iniciar la empresa.	0,08	3	0,24	3	0,24
Empresa nueva en el mercado.	0,1	3	0,3	3	0,3
Sensible a fenómenos climatológicos, heladas y huaicos principalmente.	0,06	1	0,06	1	0,06
Falta de sistemas de predicción del clima e información predictiva.	0,06	1	0,06	1	0,06
			4,55		4

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 8. Cronograma de actividades de marketing

Evento	Número de veces	Año 0			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		Mes 3	Mes 2	Mes 1					
Estudio de mercado	Una sola vez	x	x						
Lanzamiento de propuesta en canales digitales	Una sola vez			x					
Mantenimiento de página web	Anualmente				x	x	x	x	x
Marketing digital	Diariamente				x	x	x	x	x
Ventas <i>online</i>	Diariamente				x	x	x	x	x
Publicación en revistas especializadas	Mensualmente				x	x	x	x	x
Anuncios en paneles publicitarios	Mensualmente				x	x	x	x	x
Anuncios a través de youtubers	Mensualmente				x	x	x	x	x
Participación en ecoferias	Semanalmente				x	x	x	x	x

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 9. Actividades y presupuesto de marketing

Estrategia	Actividad	Descripción	Año 0	Año 1	Año 3	Año 4	Año 5
Posicionamiento	Identidad de marca	Diseño de logo, eslogan y empaques	10.000				
	Programación web	Diseño y producción de la página web	8.000				
	Mantenimiento web y redes	Mantenimiento de plataformas de Twitter y Facebook		6.000	6.000	6.000	6.000
Promoción de ventas	Promociones por web	Lanzamiento de promociones para sorteo productos		12.000	12.000	12.000	12.000
Publicidad	Panel Publicitario	Alquiler de un espacio publicitario en un lugar céntrico		48.000	48.000	48.000	48.000
	Google ADS	Anuncio publicitarios en el buscador de Google		14.400	14.400	14.400	14.400
	Merchandising	Polos, llaveros, calendarios, volantes, etc.		24.000	24.000	24.000	24.000
	Sampling			36.000	36.000		
	Publireportaje			40.000			
	Youtuber			-84.000	-84.000	-84.000	-84.000
	Revistas especializadas	Anuncios en revistas de salud y deportes		18.000	18.000	18.000	18.000
COSTO TOTAL			18.000	114.400	74.400	38.400	38.400

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 10. Índice nutricional

Minerales	Quinoa*(mg/gr/g M.S)
Fosforo(p)	387
Potasio(k)	697
Calcio(Ca)	127
Magnesio(Mg)	270
Sodio(Na)	11,5
Hierro(Fe)	12
Cobre(Cu)	3,7
Manganeso(Mn)	7,5
Zinc(Zn)	4,8

MERCADOS Quinoa peruana, “ Grano de Oro ” que va ganando el paladar del mundo

Anexo 11. Relación requerimientos de maquinarias, equipos y capital de trabajo

Equipo	Cantidad	Descripción	Costo unitario (s/)	Costo total (s/)
Balanza de plataforma	1	Capacidad 100 kg, material acero con indicador digital	1.500	1.500
Elevador de cangilones	1	Capacidad de carga 5 (ton), potencia $\frac{3}{4}$ (h.p)	4.000	4.000
Clasificadora y limpiadora	1	Capacidad 100 kg, potencia $\frac{1}{2}$ (h.p)	12.000	12.000
Marmita para precocción	1	Capacidad 100 kg, potencia 9 (h.p)	12.000	12.000
Escarificadora	1	Capacidad 100 kg, potencia 6,6 (h.p)	10.000	10.000
Sacadora	1	Productividad de 100 kg / hr	10.000	8.000
Embolsadora	1	Capacidad $\frac{1}{2}$ (ton/hr)	1.200	1.200
Escritorio	1	Escritorio de madera de 2mtrs de largo x 1 de ancho	500	500
Laptop	1	Laptop con capacidad de 250 gb y programas office	2.000	2.000
Silla	5	De madera	100	500
Estante y/o archivador	1	De metal de 2 metros de alto x 1 de ancho	300	300
Baños	1	Wáter, urinario y lavatorio	2.000	2.000
TOTAL				53.600

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 12. Perfiles de personal

Descripción de perfiles					
Nombre del puesto de trabajo	Funciones principales	Experiencia	Formación	Competencias	Conocimientos específicos
Gerente general	Responsable legal de la empresa, así como de la planificación, dirección y coordinación de todas las actividades Planifica actividades administrativas Define los objetivos Preside el equipo de elaboración de planes estratégicos	Mínima de 2 años en puestos similares Dirección de grupos en cargos gerenciales	Titulado de la carrera de ingeniería industrial o afines Maestría en Administración y gestión de negocios	Empresarial Planificación y gestión Visión estratégica Comunicación/asertividad Liderazgo	Evaluación del presupuesto de la empresa Evaluación de indicadores de gestión Inglés nivel intermedio Office nivel intermedio
Jefe comercial	Responsable de la cartera de productores y de los clientes Elaborar presupuesto de ventas, promociones Asistir y promocionar los productos en ferias de alimentos y similares Desarrollar medios de distribución Obtener <i>feedback</i> de los clientes y analizarlo	Experiencia previa de 4 años en puestos similares dentro del rubro de alimentos	Titulado en administración de negocios	Orientación al cliente interno y externo Cierre de acuerdos Iniciativa/autonomía Relaciones públicas	Excel nivel avanzado Marketing Inglés intermedio
Jefe de Administración	Responsable de finanzas, contabilidad y recursos humanos.	Experiencia mínima de 1 año	Egresado de la carrera de administración	Gestión de personas Orientación al cliente interno. Integridad Negociación Dinamismo y energía	Administración Office avanzado Inglés intermedio

Descripción de perfiles					
Nombre del puesto de trabajo	Funciones principales	Experiencia	Formación	Competencias	Conocimientos específicos
Jefe de operaciones	Responsable de la planificación, organización, y dirección de la producción.	Experiencia previa de 4 años en industrias alimentarias en puestos similares	Titulado en la carrera de industrias alimenticias	Pensamiento analítico. Orientación a los resultados con calidad. Colaboración Compromiso y ética Productividad	Gestión de proyectos Office nivel intermedio Proyecto nivel intermedio Conocimiento de BPM (buenas prácticas de manufactura) y HACCP Conocimientos en la Norma ISO 17025 e ISO 17020
Asistente de operaciones	Responsable del acopio y control de los insumos antes del proceso de pre cocido y después del pre cocido	Experiencia mínima de 3 años	Técnico en operación y procesos de industria alimentaria	Calidad de trabajo Responsabilidad Temple y dinamismo	Conocimientos en la Norma ISO 17025 e ISO 17020 Office Inglés técnico Estadística básica
Almacenero	Responsable del correcto almacenamiento y control de los insumos Responsable del empaque del producto Responsable del embalaje del producto	Experiencia mínima de 3 años	Técnico en aseguramiento de calidad de productos hidrobiológicos	Responsabilidad Orientación a los resultados con calidad Temple y dinamismo	Conocimientos de normas HACCP y normas ISO Conocimientos de aditivos para alimentos Manejo de residuos Conocimientos de técnicas de envase.

Fuente: Elaboración propia, 2017, basada Alles, 2011

Anexo 13. Estrategia de selección del personal

	PUESTO	HERRAMIENTA DE SELECCIÓN	FACTOR DE MEDICIÓN.
SELECCIÓN	Gerente general	Cartas de recomendación Test de personalidad y entrevista personal	Habiendo estudiado previamente los datos de los <i>curriculum vitae</i> , se efectuaría la comprobación de historial presentado por los candidatos. En base a los resultados de los test contrastados con las características buscadas para el puesto de gerente general, se prepararán las entrevistas a los candidatos al puesto, y se seleccionarán profesionales con experiencia previa, con características de liderazgo, enfoque a resultados, trabajo en equipo. Se realizará preguntas y respuestas en base a situaciones previamente establecidas, las cuales tendrán una base de puntaje para discriminar y hacer el encaje del candidato con el puesto.
	Jefe comercial	Test de personalidad Test de capacidades Entrevista personal	Habiendo estudiado previamente los datos de los <i>curriculum vitae</i> , se efectuaría la comprobación de historial presentado por los candidatos. En base a los resultados de los test contrastados con las características buscadas para el puesto de jefe comercial, se prepararán las entrevistas a los candidatos al puesto, y se seleccionarán profesionales especializados en ventas, con predisposición al logro de objetivos y empatía con el público. Se realizarán preguntas y respuestas en base a de situaciones previamente establecidas, las cuales tendrán una base de puntaje para discriminar y hacer el encaje del candidato con el puesto.
	Jefe de Administración	Test de honestidad Test de capacidad Comprobación de historial y de referencias	Habiendo estudiado previamente los datos de los <i>curriculum vitae</i> , se efectuaría la comprobación de historial presentado por los candidatos. En base a los resultados de los test contrastados con las características buscadas para el puesto de jefe de Administración, Finanzas y Recursos Humanos, se prepararán las entrevistas a los candidatos al puesto, y se seleccionarán profesionales con predisposición al logro de objetivos, orden, empatía con los trabajadores y honestidad. Se realizará preguntas y respuestas en base a de situaciones previamente establecidas, las cuales tendrán una base de puntaje para discriminar y hacer el encaje del candidato con el puesto.
	Jefe de Operaciones	Test de honestidad Test de capacidad Comprobación de historial y de referencias	Habiendo estudiado previamente los datos de los <i>curriculum vitae</i> , se efectuaría la comprobación de historial presentado por los candidatos. En base a los resultados de los test contrastados con las características buscadas para el puesto de jefe de Operaciones, con formación en industrias alimentarias, se prepararán las entrevistas a los candidatos al puesto, y se seleccionarán profesionales con orientación a los resultados, calidad den el trabajo y ética. Se realizarán preguntas y respuestas en base a de situaciones previamente establecidas, las cuales tendrán una base de puntaje para discriminar y hacer el encaje del candidato con el puesto.
	Asistente de Operaciones	Test de personalidad Test de capacidad Comprobación de referencias y de historial	Habiendo estudiado previamente los datos de los <i>curriculum vitae</i> , se efectuaría la comprobación de historial presentado por los candidatos. En base a los resultados de los test contrastados con las características buscadas para el puesto de asistente de Operaciones, con formación técnica en operación y procesos de industria alimentaria, se prepararán las entrevistas a los candidatos al puesto, y se seleccionarán profesionales con orientación a los resultados, calidad den el trabajo y honestidad. Se realizará preguntas y respuestas en base a de situaciones previamente establecidas, las cuales tendrán una base de puntaje para discriminar y hacer el encaje del candidato con el puesto.
	Almacenero	Test de honestidad Entrevista personal Comprobación de referencias y de historial	Habiendo estudiado previamente los datos de los <i>curriculum vitae</i> , se efectuaría la comprobación de historial presentado por los candidatos. En base a los resultados de los test contrastados con las características buscadas para el puesto de almacenero, se prepararán las entrevistas a los candidatos al puesto, y se seleccionará el trabajador ordenado y honesto. Se realizarán preguntas y respuestas en base a de situaciones previamente establecidas, las cuales tendrán una base de puntaje para discriminar y hacer el encaje del candidato con el puesto.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 14. Inducción del personal

Puesto	Puesta en marcha	Duración	Toma de perspectiva	Duración	Adquisición de fundamentos	Duración	Integración	Duración	Trazado de la trayectoria	Duración
Gerente general	Los dueños de la empresa le harán la inducción acerca de la misión y visión de la empresa responsabilidad, funciones y objetivos correspondientes al cargo que ocupara, así como de los cargos del resto de los trabajadores.	Primer día	Desarrollará la perspectiva de su puesto, así como de los demás empleados y las relaciones que existen entre los distintos departamentos.	1 mes	Deberá conocer los elementos fundamentales de su cargo, así como los del resto de empleados.	Del segundo al tercer mes	El gerente deberá conocer a profundidad la filosofía y procedimientos de la empresa; saber cómo se integran las funciones, el proceso de evaluación; y entender el plan de desarrollo de personal.	Del cuarto al sexto mes	Estará en capacidad de trazar la trayectoria de su personal.	Del sexto al octavo mes
Jefe Comercial	El gerente general le hará la inducción acerca de la misión y visión de la empresa, responsabilidad, funciones y objetivos correspondientes al cargo de jefe comercial y de los jefes de Operaciones y del jefe de Administración y Finanzas.	Primer día	Desarrollará la perspectiva de su puesto, así como el de sus pares y las relaciones que existen entre los distintos departamentos.	1 mes	Conocerá los elementos fundamentales de su cargo, así como a sus proveedores y entorno comercial.	Del segundo al tercer mes	Conocerá en profundidad la filosofía y procedimientos de la empresa; y sabrá los diversos procesos, el trato con los clientes y su perfil con la finalidad de evaluarlos de acuerdo con sus potenciales comerciales. Conocerá el sistema de evaluación de la empresa y desarrollará su plan personal,	Del cuarto al sexto mes	Tendrá los conocimientos, habilidades y acceso a recursos para trazar su trayectoria dentro de la empresa.	Del sexto al octavo mes

Puesto	Puesta en marcha	Duración	Toma de perspectiva	Duración	Adquisición de fundamentos	Duración	Integración	Duración	Trazado de la trayectoria	Duración
Jefe de Administración Finanzas, Recursos Humanos	El gerente general le hará la inducción acerca de la misión y visión de la empresa, responsabilidad, funciones y objetivos correspondientes al cargo de jefe de Administración Finanzas, Recursos Humanos; de los jefes de Operaciones y comercial	Primer día	Desarrollará la perspectiva de su puesto, así como el de sus pares y las relaciones que existen entre los distintos departamentos.	1 mes	Conocerá los elementos fundamentales de su cargo, así como el de resto de trabajadores.	Del segundo al tercer mes	Conocerá en profundidad la filosofía y procedimientos de la empresa, sabrá los diversos procesos, manejo contable y financiero de la empresa, el perfil de los trabajadores con la finalidad de evaluarlos de acuerdo con sus potenciales. Desarrollará el sistema de evaluación a los trabajadores de la empresa y desarrollará su plan personal.	Del cuarto al sexto mes	Tendrá los conocimientos, habilidades y acceso a recursos para cumplir con sus diversas funciones, dentro de la empresa.	Del sexto al octavo mes
Jefe de Operaciones	El gerente general le hará la inducción acerca de la misión y visión de la empresa responsabilidad, funciones y objetivos correspondientes al cargo de jefe de Operaciones	Primer día	Desarrollará la perspectiva de su puesto, así como el del asistente de Operaciones y almacenero, y las relaciones que existen entre los distintos departamentos.	1 mes	Conocerá los elementos fundamentales de su cargo, así como el de sus subordinados.	Del segundo al tercer mes	Conocerá en profundidad la filosofía y procedimientos de la empresa, sabrá los diversos procesos, el perfil y funciones de sus subordinados, con la finalidad de poder evaluar su trabajo, presentar mejoras a los procesos, evaluarlos de acuerdo con sus indicadores de desempeño y desarrollará su plan personal.	Del cuarto al sexto mes	Tendrá los conocimientos, habilidades y acceso a recursos para cumplir y verificar el cumplimiento de los objetivos de su departamento a cargo.	Del sexto al octavo mes

Puesto	Puesta en marcha	Duración	Toma de perspectiva	Duración	Adquisición de fundamentos	Duración	Integración	Duración	Trazado de la trayectoria	Duración
Asistente de Operaciones	El jefe de Operaciones le hará la inducción acerca de la misión y visión de la empresa, responsabilidades, funciones y objetivos correspondientes al cargo de asistente de Operaciones	Primer día	Desarrollará la perspectiva de su puesto, tendrá conocimientos de las relaciones que existen entre los distintos departamentos y normas correspondientes a su función.	1 mes	Conocerá los elementos fundamentales de su cargo.	Del segundo al tercer mes	Conocerá en profundidad la filosofía de la empresa, sabrá los diversos procesos, conocerá el sistema de evaluación y desarrollará su plan personal.	Cuarto al sexto mes	Tendrá los conocimientos, habilidades y acceso a recursos para cumplir los objetivos de su puesto.	Del sexto al octavo mes
Almacenero	El jefe de Operaciones le hará la inducción acerca de la misión y visión de la empresa, responsabilidades, funciones y objetivos correspondientes al cargo de almacenero	Primer día	Desarrollará la perspectiva de su puesto, tendrá conocimientos de las relaciones que existen entre los distintos departamentos y conocimiento de las normas correspondientes a su función.	1 mes	Conocerá los elementos fundamentales de su cargo.	Del segundo al tercer mes	Conocerá en profundidad la filosofía de la empresa, sabrá los diversos procesos y el sistema de evaluación, y desarrollará su plan personal.	De cuarto al sexto mes	Tendrá los conocimientos, habilidades y acceso a recursos para cumplir los objetivos de su puesto.	Del sexto al octavo mes

Fuente: Elaboración propia, 2017, basado en Dolan et al, 2007.

Anexo 15. Plan de capacitación

Actividad	Mes			Año				
	Enero-octubre	Noviembre	Diciembre	2017	2018	2019	2020	2021
Curso Oficial FSPCA: Controles Preventivos para Alimento de Consumo Humano (PCQI Human Food)		S/. 1.386,72		S/. 1.386,72	S/. 1.386,72	S/. 1.386,72	S/. 1.386,72	S/. 1.386,72
Curso Control de Inventarios y Almacenes		S/. 750,00		S/. 750,00	S/. 750,00	S/. 750,00	S/. 750,00	S/. 750,00
			Total anual	S/. 2.136,72	S/. 2.136,72	S/. 2.136,72	S/. 2.136,72	S/. 2.136,72

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 16. Presupuesto del plan de recursos humanos

ÁREAS					
AÑO	GERENCIA GENERAL	Personas	Sueldo mensual	Sueldo anual	Total año
2017	Gerente general	1	S/3.000,00	S/3.000,00	S/.222.000,00
	Jefe de comercial	1	S/3.000,00	S/3.000,00	
	Jefe de Administración, Contabilidad, Finanzas y Recursos Humanos	1	S/3.000,00	S/3.000,00	
	Jefe de Operaciones	1	S/2.500,00	S/2.500,00	
	Asistente de Operaciones	4	S/1.500,00	S/6.000,00	
	Almacenero	1	S/1.000,00	S/1.000,00	
2018	Gerente general	1	S/3.000,00	S/3.000,00	S/.222.000,00
	Jefe de comercial	1	S/3.000,00	S/3.000,00	
	Jefe de Administración, Contabilidad, Finanzas y Recursos Humanos	1	S/3.000,00	S/3.000,00	
	Jefe de Operaciones	1	S/2.500,00	S/2.500,00	
	Asistente de Operaciones	4	S/1.500,00	S/6.000,00	
	Almacenero	1	S/1.000,00	S/1.000,00	
2019	Gerente general	1	S/3.000,00	S/3.000,00	S/.222.000,00
	Jefe de comercial	1	S/3.000,00	S/3.000,00	
	Jefe de Administración, Contabilidad, Finanzas y Recursos Humanos	1	S/3.000,00	S/3.000,00	
	Jefe de Operaciones	1	1. S/2.500,00	S/2.500,00	
	Asistente de Operaciones	4	S/1.500,00	S/6.000,00	
	Almacenero	1	S/1.000,00	S/1.000,00	
2020	Gerente general	1	S/3.000,00	S/3.000,00	S/.258.000,00
	Jefe de Comercial	1	S/3.000,00	S/3.000,00	
	Jefe de Administración, Contabilidad, Finanzas y Recursos Humanos	1	S/3.000,00	S/3.000,00	
	Jefe de Operaciones	1	S/2.500,00	S/2.500,00	
	Asistente de Operaciones	6	S/1.500,00	S/9.000,00	
	Almacenero	1	S/1.000,00	S/1.000,00	
2021	Gerente general	1	S/3.000,00	S/3.000,00	S/.258.000,00
	Jefe de comercial	1	S/3.000,00	S/3.000,00	
	Jefe de Administración, Contabilidad, Finanzas y Recursos Humanos	1	S/3.000,00	S/3.000,00	
	Jefe de Operaciones	1	S/2.500,00	S/2.500,00	
	Asistente de Operaciones	6	S/1.500,00	S/9.000,00	
	Almacenero	1	S/1.000,00	S/1.000,00	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 17. Lista de expertos entrevistados

Nombre	Cargo	Teléfono
Julio Gamboa Ecurra	Gerente General de Villa Andina S.A.C	997528792
Eduardo Barrios Prada	Gerente gestión punto de venta	994188434
María Eugenia Nieva Muzurrieta	Directora ejecutiva de inocuidad alimentaria – Digesa	995049624
Luz Santillán	Expresidenta de la comunidad de agricultores de Sicaya – Huancayo	
Renzo Portugal	Ingeniero Ambiental	997189461

Anexo 18. Cuadro de proyección personal

ÁREAS											
Año	Comercial	Cantidad	Sueldo	Administración	Cantidad	Sueldo	Operaciones	Cantidad	Sueldo C/U	Total sueldo	Cantidad
2017	Jefe comercial	1	S/. 3.000,00	Jefe de Administración Contabilidad Finanzas Recursos Humanos	1	S/. 3.000,00	Jefe de operaciones Asistente de Operaciones Almacenero	1 4 1	2.500 1.500 1.000	S/. 14.500,00	08
2018	Jefe comercial	1	S/. 3.000,00	Jefe de Administración Contabilidad Finanzas Recursos Humanos	1	S/. 3.000,00	Jefe de operaciones Asistente de Operaciones Almacenero	1 4 1	2.500 1.500 1.000	S/. 14.500,00	08
2019	Jefe comercial	1	S/. 3.000,00	Jefe de Administración Contabilidad Finanzas Recursos Humanos	1	S/. 3.000,00	Jefe de operaciones Asistente de Operaciones Almacenero	1 4 1	2.500 1.500 1.000	S/. 14.500,00	08
2020	Jefe comercial	1	S/. 3.000,00	Jefe de Administración Contabilidad Finanzas Recursos Humanos	1	S/. 3.000,00	Jefe de operaciones Asistente de Operaciones Almacenero	1 6 1	2.500 1.500 1.000	S/. 18.500,00	10
2021	Jefe comercial	1	S/. 3.000,00	Jefe de Administración Contabilidad Finanzas Recursos Humanos	1	S/. 3.000,00	Jefe de operaciones Asistente de Operaciones Almacenero	1 6 1	2.500 1.500 1.000	S/. 18.500,00	10

Notas biográficas

Daniel Adolfo Nieva Ruíz

Nació en Lima, el 16 de agosto de 1984. Egresado de la Escuela Naval del Perú en el año 2009 como oficial de la Marina de Guerra del Perú. Posee una calificación en Ingeniería Naval, otorgada en el año 2011 y ha cursado diversas especializaciones entre las que destacan las siguientes: Curso en la Calificación de Ingeniería Naval 2010 y Curso de Básico de Inteligencia 2015 (Marina de Guerra del Perú), Curso de Sistema de Refrigeración y Aire Acondicionado 2011 (Tecsup), Curso de Eficiencia Energética 2011 (Senati), y Curso de Gestión de Proyectos y Curso de Presentación de Alto Impacto (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas).

Tiene más de ocho años laborando en la Marina de Guerra del Perú, organización en la que ha ocupado diversos cargos en las diferentes direcciones de la institución. Actualmente, se desempeña el cargo de jefe de la División de Propulsión del Departamento de Ingeniería del B.A.P Palacios.

José Santiago Nieva Ruíz

Nació en Lima, el 5 de marzo de 1980. Egresado de la Escuela Naval del Perú en el año 2003 como oficial de la Marina de Guerra del Perú. Está calificado por actividad en submarinos. Asimismo, ha cursado diversas especializaciones, entre las que destacan Curso de Calificación en la Especialidad de Submarinos en el año 2005, Curso Básico de Inteligencia 2006 y Curso Básico de Estado Mayor 2010 (Marina de Guerra del Perú).

Posee más de trece años laborando en la Marina de Guerra del Perú. Actualmente, se desempeña como jefe del Departamento de Doctrina del Centro de Entrenamiento Táctico Naval.