

UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS
FACULTAD DE INGENIERÍAS Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



TESIS

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA EL
PRODUCTO ACEITUNA, CASO: VALLE DE TAMBO”**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER:
HUARCA SUPA JOHNNY NOEL**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

AREQUIPA – PERÚ

2018

DEDICATORIA

La presente tesis es para agradecer a mis padres y mi hermano por su apoyo incondicional en mi carrera profesional, las vivencias y emociones que han dado el resultado que un sueño se haya cumplido y la posibilidad de dar inicio a un nuevo sueño.

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo lo dedico principalmente a Dios y a mis padres por ser los inspiradores y darme la fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados en mi vida.

RESUMEN

El presente plan de negocio demuestra que es factible aprovechar las oportunidades del entorno y las ventajas de una empresa familiar en funcionamiento para generar ventajas competitivas que hagan sostenible un modelo de negocio creciente orientado a satisfacer la demanda del consumidor actual de aceitunas de mesa y encurtidos, el cual reclama productos de calidad, diferentes y sabrosos que generen placer al ser consumidos. Fieles a estas demandas nuestra empresa pretende incrementar sus ventas gracias a una estrategia productiva de diferenciación en calidad y a un servicio “just in time” que permitirá altas rotaciones, reducción de costes y optimización de los recursos de producción y distribución de la empresa. Partiendo de un análisis estratégico, se ha elaborado plan de operaciones y marketing cuidadosamente estudiado, en base a las inversiones y el plan financiero previsto se pretende aumentar las ventas de la empresa en un 15% al final de cinco años.

PALABRAS CLAVE: Empresa familiar, Sector de la oliva, Crecimiento, Objetivos, Viabilidad.

ABSTRACT

The present business plan demonstrates that it is feasible to take advantage of the opportunities of the environment and the advantages of a family business in operation to generate competitive advantages that make sustainable a growing business model aimed at satisfying the current consumer demand for table olives and pickles, which demands quality, different and tasty products that generate pleasure when consumed. True to these demands, our company intends to increase its sales thanks to a productive strategy of differentiation in quality and a "just in time" service that will allow high rotations, cost reduction and optimization of production and distribution resources of the company. Based on a strategic analysis, a carefully studied plan of operations and marketing has been prepared, based on the investments and the planned financial plan is intended to increase the company's sales by 15% at the end of five years.

KEY WORDS: Family business, Olive sector, Growth, Objectives, Viability.

INTRODUCCIÓN

La aceituna es el fruto del olivo, árbol de la familia de las Oleáceas. La aceituna es una fruta de tamaño variable, de color que varía del verde al negro cuando está madura, de sabor amargo debido a un glucósido (oleuropeína), con un solo hueso o semilla interior. Su pulpa almacena aceites, entre ellos el ácido oleico.

El origen de la aceituna se sitúa en Grecia y Asia Menor, donde aún hay olivos salvajes (acebuches). Tuvo gran importancia en las culturas fenicia, romana y árabe.

Los primeros documentos escritos sobre el olivo que se conocen son unas tablillas micénicas en barro, procedentes del reinado del rey Minos (2.500 años a.C.) que dan testimonio de la importancia del aceite de oliva para la economía cretense. El olivo, sus ramas y su fruto, aparecen en multitud de jeroglíficos egipcios.

La aceituna es un producto de calidad que tiene un alto nivel nutritivo, se pueden obtener diferentes tipos de aceituna: verdes, de colores cambiantes, negros y ennegrecidos por oxidación.

El agricultor tradicional peruano, posee técnicas de cultivo para la cosecha de aceituna, pero aun así no está capacitado de explotar este producto adecuadamente, es decir no tiene los conocimientos necesarios para la adecuada distribución del producto en un mercado competitivo a nivel internacional, solo se limita al mercado peruano.

En cambio el agricultor peruano ha tenido el conocimiento que ha ayudado a explotar este producto, llevando así a la aceituna a un mercado Nacional e internacional. Para el caso

del Valle de Tambo la falta de capacitación de los agricultores influyó para el desarrollo de nuevos productos derivados de la aceituna.

En el Perú se producen anualmente un promedio de 25 000 toneladas anuales, pero sólo se limita a exportar principalmente a Brasil.

Como fortaleza el Perú posee una gran diversidad de climas, pero una organización inadecuada de los productores, como oportunidades tiene un alto potencial para expandir su mercado pero como amenaza tiene la competencia, por ejemplo: España, que tiene una participación promedio del 35% del mercado mundial y Perú el 3% .

En conclusión el Perú tiene el potencial pero no sabe cómo utilizarlo óptimamente.

ÍNDICE PRINCIPAL

Contenido

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
RESUMEN	iii
ABSTRACT.....	iv
INTRODUCCIÓN	v
CAPITULO I.....	1
PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO	1
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA A INVESTIGAR	2
1.2.3. JUSTIFICACIÓN.....	2
1.3. DELIMITACIÓN DE LAS FRONTERAS DEL TRABAJO	4
1.4. OBJETIVOS.....	4
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	4
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.5. HIPÓTESIS	Error! Bookmark not defined.
1.5.1. HIPÓTESIS GENERAL	5
1.5.2. VARIABLES.....	5
1.6. METODOLOGÍA.....	7
1.6.1. NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.6.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	7
1.6.3. INSTRUMENTOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS	7
1.6.4. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	8
1.7. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	9
1.8. PRESUPUESTO DEL PROYECTO.....	10

CAPITULO II.....	11
MARCO TEÓRICO	11
2.1. INTRODUCCIÓN A UN PLAN DE NEGOCIOS	11
2.2. DEFINICIONES SOBRE PLAN DE NEGOCIOS.....	12
2.2.1. IMPORTANCIA DE UN PLAN DE NEGOCIOS.....	12
2.2.2. VENTAJAS DE LA UTILIZACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS.....	13
2.3. ESTRUCTURA DE UN PLAN DE NEGOCIOS	14
2.3.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	14
2.3.2. PLAN ESTRATÉGICO	15
2.3.3. PLAN DE MARKETING	16
2.3.4. PLAN DE OPERACIONES	17
2.3.5. EVALUACIÓN FINANCIERA	18
2.3.5.1. INDICADORES.....	19
2.4. ESTRUCTURA DE COMPETITIVIDAD	20
2.4.1. INTRODUCCIÓN	20
2.4.2. DEFINICIÓN DE COMPETITIVIDAD	21
2.4.3. Etapas de la competitividad.....	22
2.4.4. ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR COMPETITIVIDAD	23
CAPITULO III.....	25
DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA ACTUAL RELACIONADA CON LA PRODUCCIÓN DE ACEITUNA, CASO VALLE DE TAMBO	25
ASPECTOS GENERALES.....	25
3.1. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO	26
CAPITULO IV	36
PLAN DE NEGOCIO PARA PRODUCTORES DE ACEITUNA DEL VALLE DE TAMBO .	36
INTRODUCCIÓN	36
4. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	37
4.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA	37
4.2. VISIÓN	38
4.3. MISIÓN	38
4.4. TENDENCIAS DEL SECTOR	40

4.5.	CRECIMIENTO POTENCIAL	40
4.6.	ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS	41
4.6.1.	ENTRADAS DE NUEVOS COMPETIDORES	41
4.6.2.	EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	42
4.6.3.	DESARROLLO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	44
4.6.4.	RIVALIDAD ENTRE LAS EMPRESAS QUE COMPITEN EN EL MERCADO 45	
4.7.	ANÁLISIS DE LA OFERTA	45
4.7.1.	FACTORES CLAVES ÉXITO EN EL SECTOR	45
4.8.	ESTRATEGIAS ACTUALES Y PROBABLES RESPUESTAS AL PLAN	46
4.9.	ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR	47
4.9.1.	NECESIDADES DEL CONSUMIDOR	47
4.10.	ANÁLISIS INTERNO	47
4.10.1.	RECURSOS DE LA EMPRESA Y ESFUERZOS DE MARKETING	47
4.11.	ANALISIS ESTRATÉGICO.	48
4.11.1.	MATRIZ FODA	48
4.12.	ESTRATEGIAS	50
4.13.	LA ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL	51
4.13.1.	DESCUBRIR NUEVOS ESPACIOS	51
4.14.	PLAN ESTRATEGICO OPERACIONAL	53
4.14.1.	CADENA DE VALOR	53
4.14.3.	DIAGRAMA DEL DOP	55
4.15.	APLICACIÓN JIT	56
4.16.	APLICACIÓN KAIZEN	57
4.17.	APLICACIÓN DE LAS 5S	58
CAPITULO V		60
EVALUACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA EL PRODUCTO ACEITUNA, CASO: VALLE DE TAMBO		60
5.1.	Valor Actual Neto (VAN)	61
5.2.	Tasa Interna de Retorno (TIR)	61
5.3.	Punto de equilibrio (PE).	61

5.4. Relación Beneficio/costo (B/C)	61
5.5. Periodo de Recuperación (PR)	64
CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIÓN.....	66
BIBLIOGRAFÍA	67

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

“IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA EL PRODUCTO ACEITUNA, CASO: VALLE DE TAMBO”

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En los últimos años en la Provincia de Islay especialmente en la zona de Valle de Tambo (Comprendida por: Cocachacra, La Curva, La Punta), la aceituna tienen una fuerte demanda, en lo que es un 70% demanda aceite de oliva y un 30% demanda aceituna de mesa, Ya que por la falta de conocimiento y cultura empresarial los agricultores no pueden pasar de agricultores Tradicionales a Agricultores Comercializadores.

Hubo un incremento en la demanda de Olivo, porque genera una mayor rentabilidad a la economía de sus familias, por parte de la cosecha de olivos, un 44.6% no reciben capacitaciones sobre métodos de cultivo, procedimientos para lo cosecha, tratamiento de plagas (Marga roñía, Barrenillo, Hortecia, Hoja de Oz), por lo cual no es posible controlar el fenómeno de "veceria" en el olivo, por otro lado por la falta de información los agricultores entregan sus cosechas como materia prima, a comerciantes ,reduciendo así sus ganancias y le dan un valor agregado a sus cosechas ,

Un problema importante en la producción de aceituna del Valle de Tambo es la utilización de un bajo nivel tecnológico, disminuyendo su poder de negociación frente a las empresas compradoras y reduciendo la rentabilidad del cultivo.

Los Agricultores del Valle de Tambo no poseen capacidad de investigación agraria y desarrollo tecnológico para incrementar la productividad. Bajo nivel organizativo,

limitando su poder de negociación. Bajo capital de trabajo para que crezca como comerciante.

1.2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La producción de Aceituna del Valle de Tambo se caracteriza por la presencia mayoritaria de pequeños agricultores que tienen como máximo 3 hectáreas por agricultor, para la producción del olivo lo constituye la presencia de diversas plagas y enfermedades; frente a esto, es necesario tener una respuesta correcta en términos del uso de métodos de control y costos que respeten el medio ambiente, sean eficientes y permitan incrementar los márgenes de utilidad de los productores.

1.2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA A INVESTIGAR

Por las consideraciones anteriores, el problema puede ser formulado con la siguiente pregunta de investigación

¿Cómo mejorar la competitividad de los productores de aceituna del Valle de Tambo?

1.2.3. JUSTIFICACIÓN

La producción de aceitunas ha venido creciendo a un ritmo anual de 3,8% entre 2010 y 2017, tras el incremento de las plantaciones orientadas al mercado externo, aunado a la expansión del rendimiento promedio por hectárea (1,6%) ante el mejor manejo técnico del cultivo. En el 2003 el valor de la producción de aceituna alcanzó S/. 89 millones, mayor en 17,1% respecto al año anterior, participando del 0,56% del PBI agropecuario. Alrededor del 5% de la producción peruana de olivo se destina a la elaboración de aceite y el resto se procesa en forma de aceituna entera (negras y verdes).

El fenómeno de la alternancia de producción, conocido también como "vecería", (tendencia por la cual una planta que produce abundantemente en un año, no produce o reduce su producción al año siguiente), es muy acentuado en el cultivo del olivo y se presenta con mayor intensidad en el cultivo bajo lluvia que en las zonas irrigadas, afectando principalmente a los

pequeños agricultores que no realizan adecuadas prácticas agrícolas como podas anuales, tratamiento sanitario, abonamiento balanceado, riego oportuno y cosecha rápida de la aceituna.

Por sus propiedades la aceituna de mesa constituye un alimento de alto valor nutritivo y muy equilibrado, posee todos los aminoácidos esenciales, aunque su contenido en proteína es bajo, su nivel de fibra hace que sea muy digestiva. Reduce y elimina los niveles de colesterol en la sangre. Ayuda a disminuir la presión arterial, tiene propiedades diuréticas, efectivo en el tratamiento de diabetes, inflamaciones del hígado o cálculos biliares, mejora el funcionamiento del estómago y páncreas, reduce la acidez gástrica, estimula el crecimiento y favorece la absorción del calcio y la mineralización. Ayuda a bajar la fiebre, cura heridas llagas o cualquier afección en la piel.

Entre otras justificaciones tenemos:

- Gran parte de la producción es destinada principalmente al mercado nacional
- La aceituna se comercializa mayoritariamente sin procesar
- El producto comercializado no es de primera clase, pues adolece de selección de tamaño, presentación por color, tiene un hueso muy grande por la utilización de algunas variedades aceiteras y presenta manchas en los frutos
- Variabilidad en la conducción técnico del cultivo, en lo referente a la realización de podas, fertilización, deshierbes, riegos, etc.
- Baja o nula asistencia técnica
- Falta de capacidad de inversión
- Necesita capacitación gerencial y desarrollo de habilidades de exportación
- Falta de experiencia en el manejo óptimo del agua y fertilizantes para maximizar los niveles productivos con mínimos costos
- Alta fragmentación de la tierra.

- Productores con débil organización y bajo poder de negociación frente a comercializadores.
- Bajo nivel tecnológico y escasa investigación
- Inadecuado manejo técnico del cultivo (mala distribución de recursos).
- Escasa capacidad de gestión de agricultores.
- Escaso nivel de inversiones alta informalidad en la comercialización.
- Falta de capital de trabajo.
- Altos costos de transporte interno y externo
- Deficiente infraestructura agrícola y vial (escasas carreteras).
- Ausencia de un adecuado código de buenas prácticas agrícolas.

Este trabajo es importante debido a que podrá mejorar la competitividad de los agricultores de aceituna del valle de Tambo, brindando un valor agregado al producto aceituna para su comercialización.

1.3. DELIMITACIÓN DE LAS FRONTERAS DEL TRABAJO

- El presente trabajo de investigación se limita al estudio de los productores de aceituna del valle de Tambo
- Condiciones climáticas desfavorables (Fenómeno El Niño).
- Presencia de plagas y enfermedades no controlables.
- Mayor penetración de los competidores.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Implementar un Plan de Negocios para el producto aceituna que permita mejorar la competitividad de los productores de aceituna del Valle de Tambo.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar y resumir la teoría relacionada con planes de negocios para el producto aceituna y competitividad.
- b) Describir la problemática actual relacionado con la gestión de la producción de aceituna en el Valle de Tambo.
- c) Mejorar un plan de negocios para el producto aceituna.
- d) Evaluar la propuesta.

1.4.3. OBJETIVO GENERAL

Implementar un Plan de Negocios para el producto aceituna que permita mejorar la competitividad de los productores de aceituna del Valle de Tambo.

1.4.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- e) Identificar y resumir la teoría relacionada con planes de negocios para el producto aceituna y competitividad.
- f) Describir la problemática actual relacionado con la gestión de la producción de aceituna en el Valle de Tambo.
- g) Mejorar un plan de negocios para el producto aceituna.
- h) Evaluar la propuesta.

1.4.5. HIPÓTESIS GENERAL

Mediante la aplicación de un plan de negocio es posible mejorar la competitividad de los productores de aceituna caso Valle de Tambo.

1.4.6. VARIABLES

Variable dependiente: Competitividad de los productores de aceituna del valle de Tambo.

- **Definición Conceptual:** La competitividad es la capacidad de una organización de mantener sistemáticamente ventajas comparativas sobre su competencia que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en los mercados concurridos por ella. Este

concepto no es exclusivo de las grandes compañías sino de todas las organizaciones de cualquier tamaño y de cualquier sector.

La ventaja competitiva de una empresa es la diferencia que carecen sus competidores, en la habilidad, recursos, conocimientos, atributos, etc., de los que dispone dicha empresa. Los mismos que la competencia tiene en menor medida que hace posible la obtención de rendimientos superiores a los de ellos.

- **Definición Operacional:** La competitividad de los productores de aceituna depende fundamentalmente de la productividad con que gerencia sus recursos tecnológicos, materiales y financieros, como también de la eficiencia de sus procesos (es decir su nivel de calidad, su velocidad de producción y su flexibilidad o adaptabilidad a los cambios del entorno). Por estas razones se determina que el uso eficiente de la tecnología la convierte en una ventaja competitiva, siempre y cuando el talento humano la sepa asimilar y utilizar niveles de ventas de rentabilidad grado de innovación tecnológica.
- **Variable Independiente:** Plan de Negocios.
- **Definición Conceptual:** Es un documento que en forma ordenada y sistemática detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa. Al igual que un mapa guía a un viajero, el plan de negocios permite determinar anticipadamente donde se queremos ir, donde nos encontramos y cuanto nos falta para llegar a la meta fijada.
Un plan de negocios es la herramienta vital que nos sirve de brújula para alcanzar nuestros objetivos. También podría ser considerado un manual de instrucciones, que contiene los pasos a seguir para montar nuestro negocio y llevarlo hacia el éxito, o una fotografía de lo que queremos lograr.
- **Definición Operacional:** El plan de negocios de marketing y finanzas , es un esquema de planificación de los productores de la aceituna del valle de Tambo para poder introducir al mercado un nuevo producto

pudiendo así llegar a generar valor y atraer a los clientes, esta idea consiste en crear una serie de actividades, atracciones y procesos que hagan lugar a un negocio rentable y atractivo

El plan de negocios mostrar los escenarios futuros y más probables con todas sus variables, con el fin de facilitar un análisis integral que pueda ser presentado a otras partes involucradas en el proyecto (productores de aceituna valle de Tambo) y a su vez se asegura de que un negocio tenga sentido financiero y operativo, antes de su puesta en marcha.

1.5. METODOLOGÍA

1.5.1. NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

Por la naturaleza del estudio esta investigación es exploratoria y descriptiva debido a que profundiza sobre el tema de un plan de negocios y a su vez porque mide, evalúa y recolecta una serie de características que tiene el mercado en lo referente a la producción de aceituna.

Es de carácter no experimental porque no manipula variables y porque solo se está describiendo actos tal como son observados en la realidad y es de Corte transversal por lo tanto se realizara la investigación en un determinado momento.

1.5.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población para la presente investigación está conformada por los productores de Aceituna el Valle de Tambo, provincia de Islay, Región Arequipa.

1.5.3. INSTRUMENTOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Para recolectar la información de los productores de aceitunas del Valle de Tambo se utilizara la técnica de Encuesta.

Las Encuestas serán realizadas a los productores de aceituna del valle de Tambo (Ver Anexo 1).

Para el desarrollo de las encuestas se seguirán los siguientes pasos:

- Estructuración del cuestionario, el cual estará formulado de acuerdo a esquema preliminar.
- Preparación de formatos.
- Coordinación con los productores de aceituna del Valle de Tambo para el desarrollo del cuestionario.
- Ejecución del cuestionario.
- Tabulación de resultados.

1.5.4. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Los datos recolectados de la muestra siguiendo las técnicas estadísticas, serán tabulados y presentados en cuadros y gráficos estadísticos; de los cuales se extraerán apreciaciones que nos lleven a verificar o no las hipótesis.

1.6. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

El cronograma propuesto es el siguiente:

ACTIVIDADES		TIEMPOS																											
		MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SETIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
		Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Elaboración del Plan de tesis																												
2	Elaboración y prueba de los instrumentos																												
3	Recolección de los datos de campo																												
4	Tratamiento de los datos																												
5	Análisis de las informaciones																												
6	Contrastación de Hipótesis y formulación de conclusiones																												
7	Formulación de la recomendaciones																												
8	Elaboración del Informe final de la tesis																												
9	Corrección al informe final de la tesis																												
10	Presentación de la tesis																												
11	Correcciones																												
12	Sustentaciones																												

1.7. PRESUPUESTO DEL PROYECTO

RUBROS	DESCRIPCIÓN	MONTO
Personal	Investigador	3,000
Equipos	Computadora Portátil Core2 dúo	3,500
	Impresora Láser Color HP	
Software	Paquete estadístico, hoja de calculo	500
Viajes y viáticos	Visitas de campo y entrevistas	4,500
Materiales y Suministros	Materiales de escritorio	500
Material Bibliográfico	Libros, búsquedas	200
Servicios Varios y Técnicos		1,302
Imprevistos		250
	TOTAL S/.	14,252

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. INTRODUCCIÓN A UN PLAN DE NEGOCIO

En un mundo en que prevalece la incertidumbre, con economías y mercados en constante cambio, la actividad del empresario actual debe estar cada vez más sistematizada y basada en adecuados instrumentos de control de gestión. Es decir, es necesaria una verdadera actividad de análisis dinámico de los cambios del macro entorno y micro entorno empresarial, cuya eficacia consiste en reducir la probabilidad de que ocurran hechos fortuitos dentro del proceso de planificación y organización de la empresa, los cuales, en términos generales, son causa del aumento del nivel de riesgo en ésta área.

Todo esto nos lleva a obrar con la plena convicción de que la sola intuición empresarial ya no es un requisito suficiente para crear una empresa firme y estable en el largo plazo.

La visión empresarial guía a la persona en sus actos, aunque tiene una perspectiva estratégica y no operativa. Es una clase de guía invisible; la motivación empresarial, y establece la línea y filosofía de conducta hacia el logro de determinado objetivo.

Dentro de un entorno competitivo y de mercado en extremo complejo y evolucionado, gestar y desarrollar con éxito una idea empresarial requiere la adopción de un enfoque racional, de cara al estudio de las variables internas y externas del juego económico de la empresa, que permite seguir de cerca la evolución del mercado.

Para obtener tal resultado, el proceso de planificación adquiere un lugar preponderante, enfocando la visión empresarial, no sólo como una estrategia,

2.2. DEFINICIONES SOBRE PLAN DE NEGOCIOS

Para Saporosi (2007), la ventaja de un plan de negocios es que facilita la interpretación de las distintas circunstancias donde se van a desarrollar las actividades de la empresa. Teniendo en cuenta la complejidad y dinámica de los mercados actuales, ninguna empresa puede crecer y competir sin tener en cuenta las variables que intervienen y realizar un análisis integral para verificar si el emprendimiento es o no factible. Por otra parte es necesario señalar que siempre está presente en todo negocio el riesgo y la incertidumbre asociados con el éxito o fracaso del mismo.

Este concepto aunque está pensado para empresas que exporten su productos o servicios, se puede adecuar, omitiendo los aspectos relacionados a las oportunidades existentes en los mercados internacionales y adecuarla a los mercados nacionales.

Según Hisrich y Peters (1995, p. 33) un plan de negocios “describe los elementos involucrados en el inicio de un nueva empresa, pero según Bateman y Scout (2004, p. 262) además de describir la nueva empresa, el plan de negocios también “describe su mercado, estrategias y direcciones futuras, pudiendo incluir planes funcionales, incluidos marketing, finanzas, fabricación y recursos humanos”.

Por lo que el plan de negocios es una herramienta que en forma ordenada y sistematizada, involucra todas las características inherentes a una empresa que comienza o que está en funcionamiento, donde se equilibran los requerimientos existentes en los mercados con las características del servicio que la empresa desea ofrecer, sin omitir aspectos administrativos que deben concretarse, o los apoyos financieros necesarios para garantizar la viabilidad de la empresa o proyecto.

2.2.1. IMPORTANCIA DE UN PLAN DE NEGOCIOS

La importancia de la elaboración de un plan de negocios radica en la oportunidad con la que se realice, ya que en dicho documento se planea y organiza la empresa, además proporciona elementos necesarios para determinar la viabilidad del negocio.

2.2.2. VENTAJAS DE LA UTILIZACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Según lo señala Kotler (2003), el Plan de Negocio se debe preparar cuidadosamente y con realismo, tanto por razones internas como por razones externas.

Las razones internas más importantes que justifican la elaboración del plan de negocio son:

- Permite hacer una evaluación real del potencial del negocio.
- Determina las variables críticas del negocio, o sea cuyas fluctuaciones podrían afectar sustancialmente el proyecto.
- Determina las variables que exigen control permanente.
- Permite identificar supuestos fatales para el éxito del negocio.
- Permite evaluar varios escenarios y varias estrategias de operación del proyecto.
- Brinda la oportunidad de explicar, justificar, proyectar y evaluar supuestos de base del negocio.
- Permite reducir los riesgos del proyecto y tomar decisiones con mayor solidez.
- Establece un plan de acción para todas las áreas de la organización.
- Entrega al empresario el primer presupuesto del negocio y con ello la primera herramienta administrativa de él.
- Da posibles soluciones a potenciales dificultades que el proyecto pueda enfrentar.
- Permite conocer en detalle las facetas del negocio y en muchos casos entrenarse en ellas.
- Evalúa el estado actual y futuro del negocio y su ambiente.
- Establece metas y objetivos de corto y largo plazo.
- Define requerimientos de recursos de todo tipo en un panorama de tiempo y las formas de consecución de ellos.
- Entre las razones externas que justifican la elaboración del plan de negocio debemos mencionar las siguientes:

- Es la herramienta básica para la búsqueda y consecución de los recursos financieros del proyecto.
- Ayuda notablemente en la consecución de proveedores y de clientes.
- Permite conocer el ambiente en el cual se va a desenvolver el negocio

Es fácil concluir de estas razones, la importancia que el plan de negocio tiene, y el por qué el empresario que desee ser exitoso debe elaborarlo con toda la seriedad profesional necesaria, pues así mejora sustancialmente sus probabilidades de éxito, pues todas sus decisiones estarán mejor fundamentadas y su conocimiento del negocio será superior.

Finalmente podemos señalar que es importante entender que el plan de negocio reduce el riesgo, pero nunca lo elimina totalmente, pues el riesgo es intrínseco al proceso de inversión.

2.3. ESTRUCTURA DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Un plan de negocio debe de tener diversos elementos a analizar para que sea exitoso y se resumen en los siguientes:

2.3.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Un estudio de mercado es una actividad de mercadotecnia que tiene la finalidad de ayudarle a tomar decisiones en situaciones de mercado específicas.

El mismo autor indica que el estudio de mercado se lleva cabo dentro de un proyecto de iniciativa empresarial, con el fin de hacerse una idea sobre la viabilidad comercial de una actividad económica. El principal objetivo del estudio de mercado es obtener información que nos ayude para enfrentar las condiciones del mercado.

Esta información debe de ser lo suficientemente veraz para poder demostrar:

- Que existe un número suficiente de consumidores con las características necesarias para considerarlo como demanda de los productos y/o servicios que se piensan ofrecer.

- Que dichos consumidores pueden ejercer una demanda real que justifique la producción de productos y/o servicios que se piensan ofrecer.
- Que contamos con las bases para utilizar canales de comercialización adecuados.
- Que podemos calcular los efectos de la demanda con respecto a productos y/o servicios sustitutos y complementarios.

Así también el mismo autor refiere que el logro de los objetivos mencionados solo se podrá llevar a cabo a través de una investigación que nos proporcione información para ser utilizada como base para la toma de decisiones; esta deberá ser de calidad, confiable y concreta.

Para Varela (2001), la investigación de mercados tiene como objetivo central el determinar con un buen nivel de confianza los siguientes aspectos:

- La existencia real de clientes para los bienes o servicios que van a producirse.
- La disposición de ellos para pagar el precio establecido.
- La determinación de la cantidad demandada.
- Identificación de los canales de distribución.
- Identificación de las ventajas y desventajas competitivas
- Oferta existente, demanda insatisfecha, etc.

Asimismo concluye que este análisis es con gran frecuencia el más difícil del proceso, y es la piedra angular de cuyos resultados se desprenden muchos otros análisis.

2.3.2. PLAN ESTRATÉGICO

El Planeamiento Estratégico es el punto de partida del proceso de planificación de la organización. En el planeamiento estratégico se identifican las orientaciones fundamentales que guiarán en el mediano y largo plazo el funcionamiento de una institución; en tal sentido, cobra importancia poder dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Por qué existimos? y ¿Hacia dónde vamos?

Cada empresa debe escoger el plan que mejor se adecúe a su situación, sus oportunidades, sus objetivos y sus recursos específicos.

Pasos para desarrollar el plan estratégico según Fred (1997):

- a) Establecer las definiciones de misión, visión y valores.
- b) Realizar un análisis externo del entorno general.
- c) Analizar el entorno sectorial: las 5 fuerzas competitivas de Porter.
- d) Elaborar el análisis interno: cadena de Creación de valor de la empresa.
- e) Trazar la matriz FODA.

2.3.3. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing, por tanto, ha de detallar la estrategia global de marketing que nos sirva para explotar nuestra oportunidad de negocio y las ventajas competitivas inherentes a ella. El plan de negocio ha de contener qué se ha de hacer; cómo se hará; cuándo se llevará a cabo; y quién será responsable de la implementación de las medidas comerciales.

La creación de la relación con los clientes basadas en la satisfacción en el valor para el cliente es lo que conforma el núcleo del marketing moderno. El doble objetivo del marketing es atraer clientes nuevos generando un valor superior, mantener y ampliar cada vez más la cartera de clientes proporcionándoles satisfacción.

Según lo señalado por el autor, el plan de marketing debe comenzar con una definición del segmento de mercado o público objetivo al que se pretende llegar y cuál es el posicionamiento que la empresa quiere lograr, es decir, cómo quiere el empresario que la empresa sea vista o recordada.

Cuando se trata de personas naturales o individuos, el mercado suele ser segmentado en función a variables como edad, género, nivel de educación, profesión, lugar de residencia, lugar de nacimiento, nivel de ingreso, consumo promedio, disposición de compra, hábitos de consumo, estilos de vida, entre otras. En realidad, las variables de segmentación pueden ser muchas y muy variadas, pero lo importante, es seleccionar aquella o aquellas que sean relevantes para diferenciar los grupos de consumidores.

En el caso de las empresas exportadoras, sus clientes suelen estar fuera del ámbito nacional y por ello sus variables de segmentación suelen estar dadas por: ubicación

geográfica, tratados de libre comercio vigentes, servicios logísticos disponibles y eficientes, características culturales de los mercados de destino, entre otros.

Una vez que el empresario haya definido el público o mercado objetivo y el posicionamiento deseado, el siguiente paso es establecer los objetivos de marketing.

2.3.4. PLAN DE OPERACIONES

El contenido de todo el plan de operaciones gira entorno del ¿cómo? y ¿con qué?, ya que de muy poco nos serviría haber identificado y definido un producto tan interesante y atractivo que nuestros clientes potenciales estuviesen todos ellos ansiosos de poseerlo, utilizarlo y disfrutarlo si después no fuésemos capaces de fabricarlo, comercializarlo y prestarlo.

El Plan de Operaciones tiene como objetivo central definir la posibilidad de lograr el producto o servicio deseado en la cantidad y con la calidad y el costo requeridos, respetando las especificaciones técnicas.

Esto origina la necesidad de identificar procesos productivos, proveedores de materias primas, equipos, tecnología, recursos humanos, suministros, sistemas de control, etc.

Además, no hay que olvidar que muchos de los datos necesarios para realizar el plan financiero deben ser proporcionados por el plan de operaciones.

Es por ello que los objetivos básicos de cualquier plan de operaciones son:

- a) Definir y valorar los recursos materiales y humanos necesarios para poder llevar a cabo adecuadamente los procesos anteriores.
- b) Valorar los parámetros básicos (capacidades, plazos, existencias, inversiones, etc.) asociados a los procesos y recursos. Comprobar que son coherentes con los condicionantes y limitaciones esenciales impuestos por el entorno, la definición de negocio, las estrategias generales del mismo y los otros componentes del plan de negocios. Si no se da dicha coherencia, es imprescindible revisar a fondo el

plan de operaciones, para lo cual es preciso tener presente en todo momento los condicionantes y limitaciones.

- c) Programar y valorar el período de puesta en marcha.
- d) Los “estándares de producción” que harán que la producción sea eficiente, se logre satisfacer las demandas de los clientes y la rentabilidad esperada por los accionistas.

2.3.5. EVALUACIÓN FINANCIERA

La Evaluación Financiera permite establecer la rentabilidad de un proyecto o negocio, además permite analizar los aspectos financieros, monetarios de las entidades financieras, mediante balances proyectados, proyecciones de oferta y demanda, índices financieros.

El objetivo central de este análisis es determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes y las condiciones de éstos y las posibilidades reales de satisfacerlas.

Su objeto es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan el estudio de mercado y el plan de operaciones, y elaborar los cuadros analíticos que sirven para la evaluación financiera para determinar su rentabilidad.

Del mismo modo es importante que cada empresa investigue el entorno y la competencia. Porque se debe conocer el desenvolvimiento de la empresa en el tiempo de funcionamiento, examinar su trayectoria las fortalezas de sus productos, las debilidades si existen, la competencia, etc. Pero la fortaleza de ellas, desde el punto de vista de mercado.

Todo esto se requiere para pronosticar o proyectar a la empresa en un escenario de por lo menos de siete a diez años.

El plan financiero es sumamente importante porque permite:

- Determinar los recursos económicos necesarios para la realización del plan de negocios.
- Determinar los costos totales del negocio, es decir, los costos de producción, ventas y administración.

- Determinar el monto de inversión inicial necesario para dar inicio al negocio.
- Determinar las necesidades de financiamiento.
- Determinar las fuentes de financiamiento, así como las ventajas y desventajas de cada alternativa.
- Proyectar los estados financieros, los cuales servirán para guiar las actividades de la empresa cuando esté en marcha.
- Evaluar la rentabilidad económica y financiera del plan de negocios.

De esta manera, el plan financiero permite a los posibles socios de la empresa conocer:

- ¿Cuál es la rentabilidad que esperan recibir por su dinero?
- ¿En qué momento podrán recuperar su inversión?

En la evaluación financiera de entrega la herramienta básica para la evaluación de la factibilidad económica del proyecto, que es el flujo de caja neto, con el cual se pueden obtener los indicadores de factibilidad conocidos como TIR. (Tasa Interna de Retorno) y el VAN. (Valor Actual Neto).

Con estos análisis se podrá definir la factibilidad técnico-económica del proyecto de negocio en estudio.

2.3.5.1. INDICADORES

Según lo señalado por Brealey, Myers y Allen (2006) definen los siguientes indicadores:

a) Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto de una inversión es el valor de la inversión en el momento cero, descontados todos sus ingresos y egresos a una determinada tasa, que refleja las expectativas de retorno depositadas en el proyecto.

b) Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero.

Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad.

c) Punto de equilibrio (PE).

Se define como el nivel o cantidad de ventas para las cuales no hay pérdidas ni ganancias; también se puede decir que es el volumen de ventas en el cual se igualan los ingresos y los costos y gastos.

d) Relación Beneficio/costo (B/C)

El criterio de selección según este indicador consiste en aceptar el proyecto cuando los beneficios son mayores que los costos, y rechazarlo en caso contrario.

Si B/C es > 1 se acepta.

Si B/C es < 1 se rechaza.

e) Periodo de Recuperación (PR)

Se define como el período que tarda en recuperarse la inversión inicial a través de los flujos de caja generados por el proyecto. La inversión se recupera en el año en el cual los flujos de caja acumulados superan a la inversión inicial.

Se efectúa por tanteos utilizando los valores del VAN hasta obtener un valor negativo y uno positivo.

2.4. ESTRUCTURA DE COMPETIVIDAD

2.4.1. INTRODUCCIÓN

La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país.

Por ejemplo, una empresa será muy competitiva si es capaz de obtener una rentabilidad elevada debido a que utiliza técnicas de producción más eficientes que

las de sus competidores, que le permiten obtener ya sea más cantidad y/o calidad de productos o servicios, o tener costos de producción menores por unidad de producto.

La competitividad es un concepto relativo, muestra la posición comparativa de los sistemas (empresas, sectores, países) utilizando la misma medida de referencia. Podemos decir que es un concepto en desarrollo, no acabado y sujeto a muchas interpretaciones y formas de medición. Dependiendo de la dimensión a la que pertenezcan los sistemas organizativos, se utilizarán unos indicadores distintos para medirla.

Se puede considerar la competitividad empresarial en un doble aspecto; como competitividad interna y como competitividad externa. La competitividad interna está referida a la competencia de la empresa consigo misma a partir de la comparación de su eficiencia en el tiempo y de la eficiencia de sus estructuras internas (productivas y de servicios.) Este tipo de análisis resulta esencial para encontrar reservas internas de eficiencia pero por lo general se le confiere menos importancia que al análisis competitivo externo, el cual expresa el concepto más debatido, divulgado y analizado universalmente.

2.4.2. DEFINICIÓN DE COMPETITIVIDAD

Según Santiago García es de competitividad entre las empresas cuando nos enfrentamos con mercados abiertos en los que los diferentes oferentes pueden presentar productos y servicios en condiciones diferentes de los otros.

El concepto de competitividad de la empresa está estrechamente vinculado al concepto de diferenciación. Solamente puede buscarse análisis de competitividad en la existencia de diferencias con los competidores. Si no hay diferencia se tendrá que asumir una situación de competitividad basada en los instrumentos clásicos de marketing con el elevado coste de coordinación que ello supone.

La cultura Empresarial constituye, sin lugar a dudas, un factor clave en la competitividad de las empresas. La competitividad empresarial descansa en las diferencias entre las empresas, diferencias que hay que desarrollarlas y mantenerlas

permanentemente. Y sobre esas diferencias debe descansar la dirección estratégica de la empresa.

Precisamente una de las diferencias empresariales más difíciles de reducir por parte de la competencia son las diferencias culturales, esto es, los valores, normas y comportamientos que dispone una empresa, sobre la que construye tanto su estructura directiva como organizativa, así como las relaciones entre los miembros de la propia organización y las relaciones con su entorno.

2.4.3. Etapas de la competitividad

La evolución ascendente de la competitividad se puede dividir en cuatro etapas:

• ***Etapa incipiente:*** donde la competitividad es muy baja; la empresa es altamente vulnerable a los cambios del medio ambiente; actúa según las presiones del mercado o bien a capricho y estado de humor de sus dueños; la aplicación de los principios de competitividad es prácticamente nula; tiene poco control sobre su destino; reacciona por intuición; se desorienta y se desconcierta con todo lo que sucede, tanto interna como externamente.

• ***Etapa aceptable:*** nivel regular de competitividad; se han subsanado los principales puntos de vulnerabilidad contándose con los cimientos adecuados para hacer un buen papel ante los ojos del público consumidor y la competencia; los principios de competitividad se aplican aceptablemente; el equipo directivo se hace responsable del futuro de su organización y dirige su destino hacia donde visualiza lo que mejor le conviene.

• ***Etapa superior:*** buen nivel de competitividad; la empresa comienza a ocupar posiciones de liderazgo y se caracteriza por el grado de innovación que mantiene dentro de su mercado; domina los principios de competitividad; se mantiene despierta y reacciona de manera inmediata a cualquier cambio del medio ambiente; pone atención a los siete principios de competitividad; da mayor énfasis a la cultura organizacional para lograr homogenizar el pensamiento, sentimiento y accionar de todo su personal.

ð ***Etapas sobresaliente***, muy alto nivel de competitividad; considerada como visionaria; sirve de referencia al resto de la industria; genera los cambios y las demás se van adaptando a ellos; en esta etapa la organización vive en una amenaza constante por parte de los competidores de las etapas anteriores, pues tratan de encontrarle debilidades y huecos en el mercado; los principios de competitividad se aplican con alta eficiencia y todos los miembros de la empresa tienen una real convicción de ellos; están en posibilidad de compartir su tecnología directiva con otras empresas; la empresa muestra disposición por compartir los resultados y las formas para alcanzar su posición actual.

2.4.4. ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR COMPETITIVIDAD

Las empresas han descubierto muchos métodos distintos para crear una posición defendible en un sector, sin embargo, podemos identificar tres estrategias competitivas genéricas, internamente consistentes, que pueden ser usadas una a una o en combinación, para crear dicha posición defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector; y son:

ð ***Liderazgo general en costos***: consiste en que estos sean lo más bajos posibles; se consigue a través de una eficiente asignación de recursos apoyado en una adecuada división de trabajo; unos costos reducidos con respecto a la competencia conllevan una ventaja competitiva muy importante para poder fijar bajos precios; una buena política en costos nos acercará hacia la “optimización” de los costos.

ð ***Diferenciación del producto***: si la demanda considera nuestro producto igual que otro puede dejar de consumir el nuestro por diversos motivos: mejor precio del otro, producto de la zona, etc.; por el contrario, si nuestro producto se considera diferente al resto, ofrece ventajas que otros no ofrecen y la demanda no considera sustitutivo a ningún otro producto; seremos competitivos porque la demanda no consumirá otros productos que considera diferentes al nuestro; en esta estrategia predomina las actuaciones de los departamentos de marketing.

ð ***Enfoque o alta segmentación***: la economía mundial actual se caracteriza por la saturación de los mercados; es difícil encontrar mercados que no estén saturados o

muy desarrollados, por esa misma razón las empresas ya no buscan mercados que ocupar, sino que tienden a la segmentación; es necesario concentrarse en algún segmento del mercado para competir mejor sin tener que andar diversificando esfuerzos; la empresa debe asentarse en el nicho empresarial donde exista mercado que satisfacer y pueda especializarse en él.

Toda empresa que quiera mantenerse en una unidad de negocio deberá tratar de conseguir estos tres aspectos; lo ideal para la misma sería que tuviese las tres características, aunque cualquiera de ellas por separado convierte una organización en una organización medianamente competente.

Lo importante es que las organizaciones se adapten a los cambios ambientales para tener éxito; estos cambios afectan de manera directa a sus trabajadores; por lo tanto, el papel de la empresa consiste en crear condiciones organizacionales y ambientales para que el cambio pueda ser aceptado por todos sus miembros.

CAPITULO III

DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA ACTUAL RELACIONADA CON LA PRODUCCIÓN DE ACEITUNA, CASO VALLE DE TAMBO

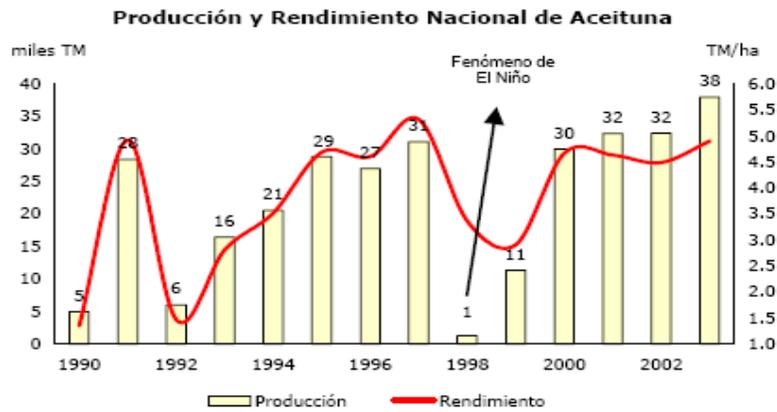
ASPECTOS GENERALES

La producción de aceitunas ha venido creciendo a un ritmo anual de 3,8% entre 1990 y 2003, tras el incremento de las plantaciones orientadas al mercado externo, aunado a la expansión del rendimiento promedio por hectárea (1,6%) ante el mejor manejo técnico del cultivo. En el 2003 el valor de la producción de aceituna alcanzó los S/. 89 millones, mayor en 17,1% respecto al año anterior, participando del 0,56% del PBI agropecuario. Alrededor del 5% de la producción peruana de olivo se destina a la elaboración de aceite y el resto se procesa en forma de aceituna entera (negras y verdes).

La oferta nacional se concentra sobre todo en la aceituna negra, de color morado intenso, conocida popularmente como “botija”, cuya calidad es superior a las europeas y de otros competidores del hemisferio sur, dado que el Perú es uno de los pocos países en el mundo en donde las aceitunas se pueden dejar madurar totalmente en el árbol, antes de ser cosechadas, obteniéndose una aceituna negra natural de delicioso sabor y jugosa pulpa.

La producción nacional de aceituna se caracteriza por la presencia mayoritaria de pequeños agricultores que tienen como máximo 3 hectáreas por agricultor, los cuales utilizan un bajo nivel tecnológico, disminuyendo su poder de negociación frente a las empresas compradoras y reduciendo la rentabilidad del cultivo.

El fenómeno de la alternancia de producción, conocido también como "vecería", (tendencia por la cual una planta que produce abundantemente en un año, no produce o reduce su producción al año siguiente), es muy acentuado en el cultivo del olivo y se presenta con mayor intensidad en el cultivo bajo lluvia que en las zonas irrigadas, afectando principalmente a los pequeños agricultores que no realizan adecuadas prácticas agrícolas como podas anuales, tratamiento sanitario, abonamiento balanceado, riego oportuno y cosecha rápida de la aceituna



3.1. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

En el presente acápite se mostrara los resultado de la encuesta realizada a los productores de Aceituna del Valle de Tambo

El universo encuestado es de 60 productores de los cuales se tiene el siguiente resultado:

Validadas	60
Total	60

De lo cual se ha tenido las siguientes:

GENERALIDADES

PREGUNTA 1: SEXO

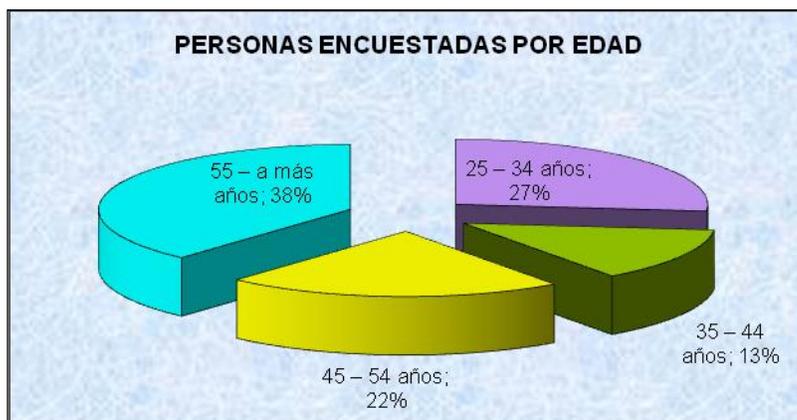
Masculino	37
Femenino	23
TOTAL	60



Fuente: Elaboración Propia

PREGUNTA 2: EDAD

Edad	TOTAL	%
25 – 34 años	16	26,67
35 – 44 años	8	13,33
45 – 54 años	13	21,67
55 – a más años	23	38,33
TOTAL	60	100



Fuente Elaboracion Propia

RENTABILIDAD DE LOS PRODUCTORES

PREGUNTA 3: Ingreso Anual de la Unidad Familiar con respecto a las ventas de aceitunas.

Ingreso Anual	TOTAL	%
Hasta S/.700	12	20.00
S/.700 –S/.1500	23	38.33
S/.1500 – S/.3000	7	11.67
S/.3000 a más	18	30.00



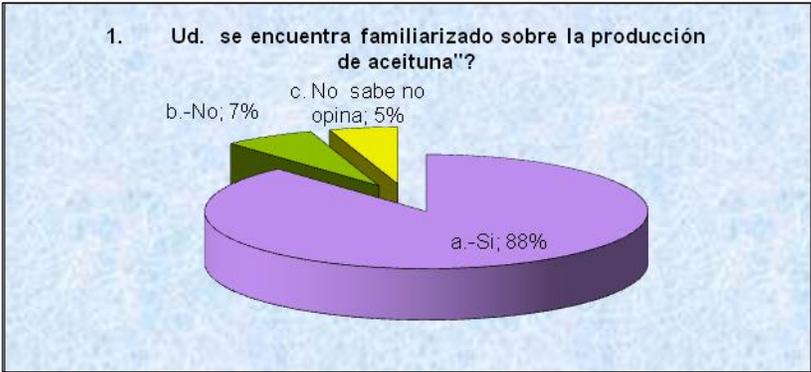
Fuente Elaboración Propia

APRECIACIONES: Los productores de Aceituna que perciben ingresos de S/. 700 a S/. 15000 ocupan el 38%

TABULACIONES DE LAS ENCUESTAS

1. Ud. se encuentra familiarizado sobre la producción de aceituna"?

	TOTAL	%
a.-Si	53	88
b.-No	4	7
c. No sabe no opina	3	5

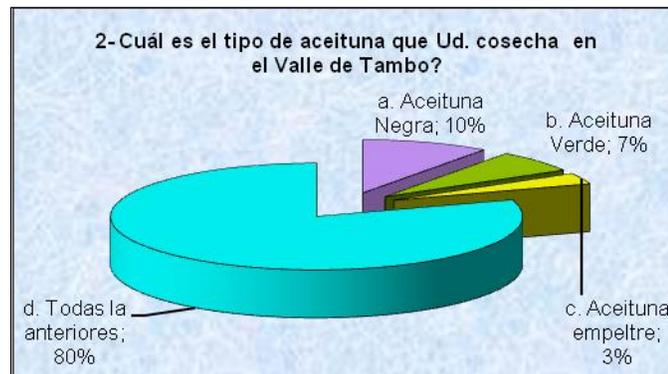


Fuente Elaboración Propia

CONCLUSION: Los productores de Aceituna del Valle de Tambo se encuentran familiarizado un 88% sobre la producción de Aceituna.

2- Cuál es el tipo de aceituna que Ud. cosecha en el Valle de Tambo?

	TOTAL	%
a. Aceituna Negra	6	10
b. Aceituna Verde	4	7
c. Aceituna empeltre	2	3
d. Todas la anteriores	48	80

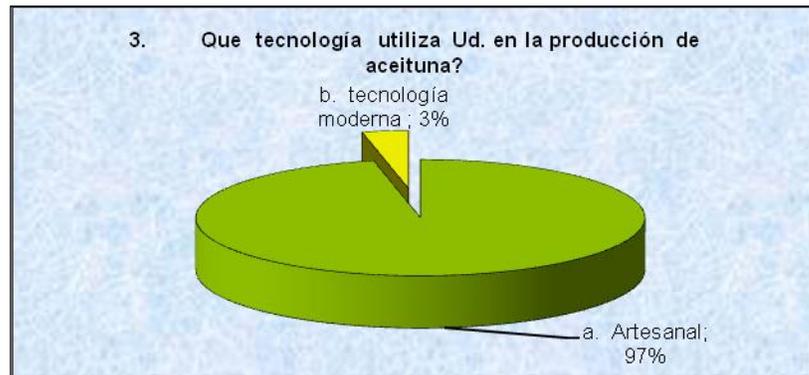


Fuente Elaboración Propia

CONCLUSION: Los productores de Aceituna del Valle de Tambo cosechan Aceitunas negras, verde y Empeltre un 80%.

3. Que tecnología utiliza Ud. en la producción de aceituna?

	TOTAL	%
a. Artesanal	58	97
b. Tecnología moderna	2	3



Fuente Elaboración Propia

CONCLUSIÓN: Los productores de Aceituna del Valle de Tambo utilizan la Tecnología artesanal un 97 %.

4.-Conoce Ud. Los derivados de la producto de aceituna?

	TOTAL	%
a.-Si	49	82
b.-No	8	13
c. No sabe no opina	3	5



Fuente Elaboración Propia

CONCLUSIÓN: Los productores de Aceituna del Valle de Tambo conocen los derivados del producto Aceituna un 82 %.

5. Si le sugirieren innovar un nuevo producto derivado de la producción de aceituna Ud. Estaría dispuesto a ponerlo en práctica?

	TOTAL	%
a. Si	16	27
b. No	39	65
c. No sabe no opina	5	8



Fuente Elaboración Propia

CONCLUSION: Los productores de Aceituna del Valle de Tambo están dispuestos a innovar un producto un 27%.

6. Que es lo que más le interesa al cultivar el producto aceituna?

	TOTAL	%
a. Venderla a la cosecha	38	63
b. Venderla después de preparación	20	33
c. Venderla dándole un valor agregado	2	3



Fuente Elaboración Propia

CONCLUSION: Los productores de Aceituna del Valle de Tambo cultivan el producto Aceituna para venderla a la cosecha un 64 %.

7. Para Ud. cuál es su principal mercado para la venta del producto Aceituna?

	TOTAL	%
a. Compradores individuales a niveles caseros	12	20
b. Empresas dedicadas exclusivamente a ese servicio	42	70
c. Hoteles y restaurantes	6	10



Fuente Elaboración Propia

CONCLUSIÓN: Los productores de Aceituna del Valle Aceituna prefieren vender a la Empresas dedicadas exclusivamente a ese servicio un 70%.

CAPITULO IV

PLAN DE NEGOCIO PARA PRODUCTORES DE ACEITUNA DEL VALLE DE TAMBO

INTRODUCCIÓN

La aceituna de mesa constituye un alimento de alto valor nutritivo y muy equilibrado, posee todos los aminoácidos esenciales en una proporción ideal, aunque su contenido en proteína es bajo, su nivel de fibra hace que sea muy digestiva. Destacan sus contenidos en minerales, especialmente el Calcio y el Hierro, también se encuentra presente la Provitamina A, Vitamina C y Tiamina.

En el Perú el olivo presenta una marcada estacionalidad: entre abril a julio se obtiene el 97% de la producción. La cosecha de aceitunas verdes se inicia a fines de febrero hasta abril; mientras que entre mayo y julio se obtiene la de aceitunas negras.

Tipos de aceitunas de mesa

El COI clasifica a las aceitunas de mesa en los siguientes tipos: verdes, color cambiante, tipos negras y ennegrecidas.

- **Verdes:** son las aceitunas de frutos recogidos durante el ciclo de maduración, antes del envero y cuando han alcanzado un tamaño normal. Estas aceitunas serán firmes, sanas y resistentes a una suave presión entre los dedos y no tendrán otras manchas distintas de las de su pigmentación natural. La coloración del fruto podrá variar del verde al amarillo paja.
- **De color cambiante:** obtenidas de frutos con color rosado, rosa vinoso o castaño, recogidos antes de su completa madurez, sometidos o no a tratamientos alcalinos y listas para su consumo.

- **Negras:** obtenidas de frutos recogidos en plena madurez o poco antes de ella, pudiendo presentar, según la zona de producción y época del acopio, un color negro rojizo, negro violáceo, violeta oscuro, negro verdoso o castaño oscuro.
- **Ennegrecidas por oxidación:** son las obtenidas de frutos que no estando totalmente maduros han sido oscurecidos mediante oxidación y han perdido el amargor mediante tratamiento con lejía alcalina, debiendo ser envasadas en salmuera y preservadas mediante esterilización con calor.



4. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

4.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

Los productores de aceituna se encuentra ubicada departamento de Arequipa, en el sur del Perú, cuyo objetivo principal es la prosecución, competir en un comercio nacional de aceitunas producido por sus miembros.

Además de estas actividades, también traen el soporte técnico en la cosecha de aceitunas (implementación & entrenamiento), para mejorar la producción de las aceitunas en el departamento de Arequipa.

Se localiza en la costa peruana del sur y tiene las más fértiles tierras que garantizan el crecimiento de las mejores aceitunas peruanas. Las aceitunas se introdujeron a América del Sur por la conquista española en el siglo XVI. Diego de Rivera trajo los primeros árboles al Perú, entonces la cosecha se extendió por los territorios argentinos y chilenos.

Debido al clima y la situación geográfica, Perú es uno de los pocos países dónde pueden madurarse las aceitunas completamente en los árboles antes del tiempo de cosecha. El proceso es de manera natural, y así nosotros podemos obtener la auténtica aceituna Negra natural cuyo delicioso sabor de sus frutos carnosos es muy valorado por los catadores de aceitunas más reconocidos.

4.2. VISIÓN

Ser la marca nacional de mayor preferencia por el consumidor a través de una organización eficiente y eficaz, calidad e innovación de sus productos que superen las expectativas de los consumidores.

- Satisfacer a los clientes del país y del mundo con los productos derivados del olivo que exigen. Aprovechando la calidad superior de nuestras aceitunas de mesa y aceite de oliva, debido a la tierra, el agua y el clima de nuestro país que permite obtener una de las mejores aceitunas del mundo y una de las pocas maduras en rama.
- Ser reconocidos como líderes en nuestra actividad representando para nuestros consumidores la mejor alternativa del mercado

4.3. MISIÓN

- Contribuir al crecimiento significativo del mercado de productos derivados del olivo, ofreciendo productos de calidad a precios asequibles a la mayoría de las personas.
- Posesionar a nivel nacional e internacional, los productos del Valle de Tambo, que por su suelo, agua y clima han permitido obtener las mejores aceitunas de mesa del Perú.

Posesionar a nivel mundial las “aceitunas de mesa negras peruanas” (Peruvian Black Olives), una de las pocas maduras en rama. Posesionar una marca ciudad - País.

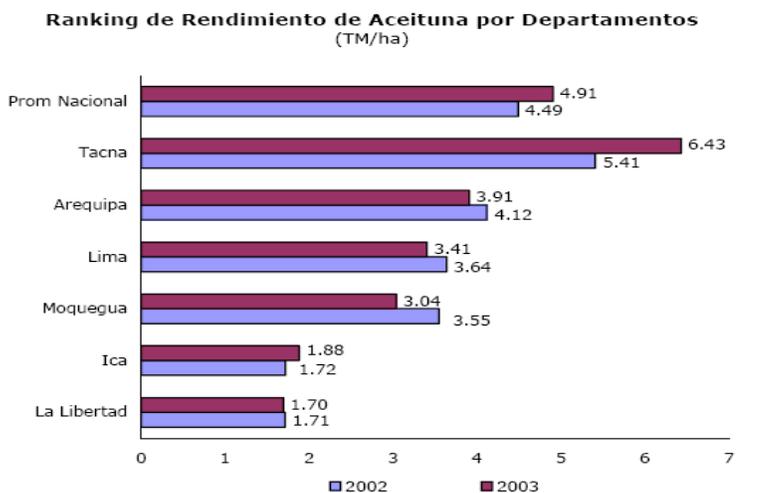
- Ganar el respeto de todos los sectores de las comunidades locales en las que operamos.

FACTOR	ESCENARIO ACTUAL	ESCENARIO 2018
CLIENTES	<p>¿Quiénes son?</p> <p>Brasil, Italia, Chile, USA, Venezuela y mercado local.</p>	<p>¿Quiénes Serán?</p> <p>Los mismos y los países Asiáticos y europeos.</p>
	<p>¿Qué desean?</p> <p>Los clientes desean Tamaño, sabor, olor, color, grado de acidez no tan elevada, buena apariencia.</p>	<p>¿Que Desearan?</p> <ul style="list-style-type: none"> • A los beneficios actuales le añadirán la necesidad que la red de valor total preserve el ambiente o esté en la corriente de lo "orgánico". • Aceitunas más saludables con baja acidez sin vinagre, ni ácido acético.
COMPETIDORES	<p>¿Quiénes son?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grupos locales y productores internacionales. 	<p>¿Quiénes serán?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentaran los grupos locales y aumentaran los productores internacionales.
	<p>¿Qué ventajas tienen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Son expertos. • Calidad y variedad. • Experiencia • Reciben asistencia técnica. 	<p>¿Qué ventajas tendrán?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta productividad. • Mayor desarrollo biotecnológico.
REGLAS DE JUEGO	<ul style="list-style-type: none"> • Comprar la mayor cantidad de materia prima buscando la mejor calidad. • Buscar el mejor momento para la venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los estándares de calidad serán más exigentes. • Alianza estratégica con supermercados ubicados en países meta.
OPORTUNIDADES FUTURAS DE PRODUCTO, MERCADO Y BENEFICIO.		<p>Productos 100% naturales.</p> <p>Demanda creciente del sector alimentos naturales. Salud, natural, ecológico y nutritivo</p>
COMPETENCIAS CLAVES FUTURAS REQUERIDAS PARA APROVECHAS LAS NUEVAS OPORTUNIDADES.		<p>Acopio basado en características de calidad. Identificación de nichos de mercados globales.</p>

4.4. TENDENCIAS DEL SECTOR

Tacna registra el mayor rendimiento de olivo a nivel nacional (6,4 TM/ha), dada la eficiente conducción técnica del cultivo, aplicando buenas prácticas agrícolas como podas, fertilización, deshierbes, riego, tratamiento de plagas y enfermedades, para la obtención de una cosecha de aceitunas uniformes en tamaño y maduración.

Sin embargo, el manejo técnico del cultivo en el país es muy variado; observándose plantaciones con un buen manejo y en otras en cambio es deficiente, llegándose hasta el abandono de las prácticas agrícolas, principalmente en los valles olivareros antiguos afectados fuertemente por la "vecería".



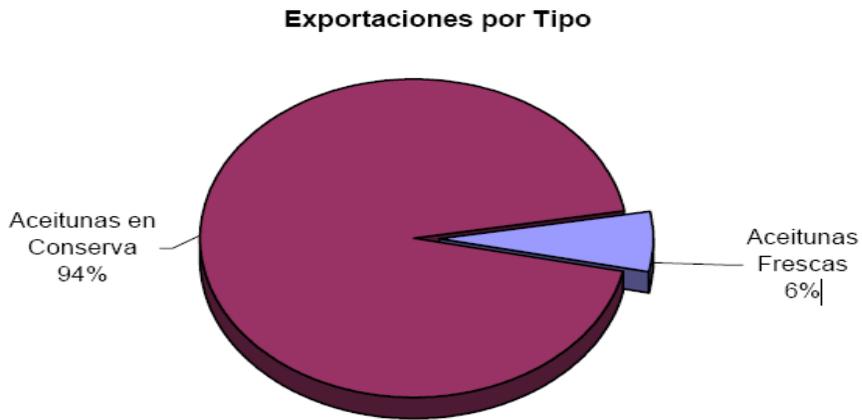
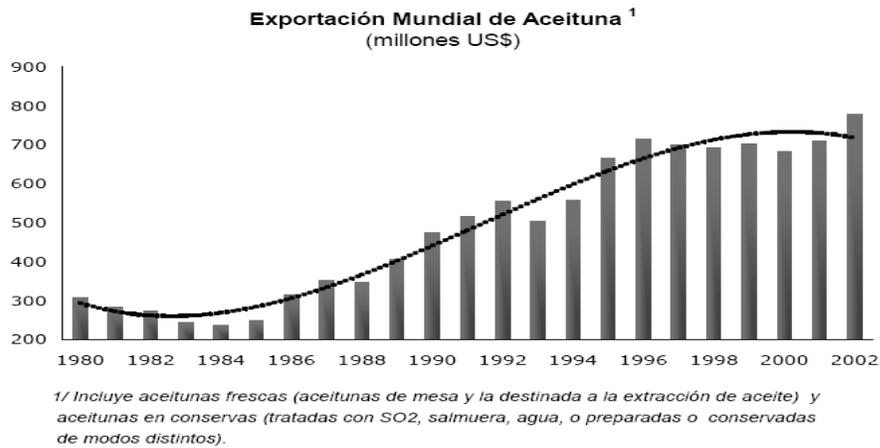
Fuente: MINAG

Elaboración: MAXIMIXE

4.5. CRECIMIENTO POTENCIAL

Al igual que la producción, la exportación mundial de aceitunas también se ha incrementado considerablemente desde fines de los ochenta, debido principalmente al mayor conocimiento que los consumidores tienen del producto tras las intensas campañas de promoción realizadas, la mejor presentación y mayor calidad del producto.

En el comercio mundial de aceitunas destacan EEUU, Italia y Francia como los principales importadores; y España, Grecia y Marruecos como los principales exportadores.



Fuente: FAO

Elaboración: MAXIMIXE

4.6. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

4.6.1. ENTRADAS DE NUEVOS COMPETIDORES

Debido a la diversidad de climas y regiones del Perú; tenemos la capacidad de ser uno de los pocos países en donde la aceituna se puede dejar madurar en el árbol totalmente antes de ser cosechada.

Es por esto que la Aceituna del Perú posee un delicioso sabor, aroma y una pulpa muy jugosa, cualidades que son muy apreciadas por los consumidores extranjeros.

El rubro aceitunas preparadas o conservadas representó hace unos años el segundo grupo en valor exportado, lo cual señala una tendencia positiva y muy favorable desde la perspectiva del valor agregado y de obtención de mejores precios. Asimismo señala una tendencia que debería alentarse dado que el mercado mundial de aceituna procesada es considerablemente mayor que el de aceituna sin procesar.

Es una fruta que contiene un alto nivel de aceite, es considerada una fruta con cualidades útiles para activar el sistema hepático y biliar. La aceituna es un alimento sano y nutritivo, en cuya composición podemos destacar el bajo colesterol y un alto contenido de calcio, vitaminas A y B

Las aceitunas, tanto las verdes como las negras, aportan calcio al organismo - mineral esencial para la formación de los huesos- en una proporción muy elevada con respecto al fósforo, lo cual es de interés desde el punto de vista del equilibrio calcio-fósforo de todo régimen alimentario, que con frecuencia es mucho más rico en fósforo que en calcio. La relación calcio-fósforo ideal se sitúa alrededor de 1 en los niños y alrededor de 0,7 en los adultos.

Al haber comentado los beneficios de la aceituna para la salud, más personas desean consumirlo. Es por eso que más empresas están interesadas en la comercialización de este producto.

4.6.2. EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

En este tipo de negocio donde tenemos que captar varios tipos de proveedores, debido a la variedad de presentaciones de los productos que ofrecemos a

nuestros clientes, los proveedores más importantes que tenemos son los que nos proveen de los siguientes materiales:

- Frascos de Vidrio
- Bolsas para embolsar las aceitunas
- Etiquetas
- Hidróxido de Sodio

FORMATOS EN LA INDUSTRIA

- Bolsa



- Lata



- Frasco de Vidrio



- Doy-Pack



Canales de venta



Fuente elaboración propi

Los canales de Comercialización se realizaran en los supermercados, mercado tiendas y feria de los distritos de Arequipa posterior a ello se quiere llevar el producto a nivel de nacional según la aceptación del mercado, cabe resaltar que le producto no es perecible.

4.6.3. DESARROLLO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

- En nuevas presentación
- **Enteras:** aceitunas que conservan su forma original y a las que no se ha sacado el hueso
- **Deshuesadas:** aceitunas que conservan prácticamente su forma original y a las cuales se ha sacado el hueso y quitado el pedúnculo
- **Rellenas:** aceitunas deshuesadas, rellenas con productos como pimientos, cebollas, almendras, apios, anchoas, etc.
- **Mitades:** aceitunas deshuesadas, rellenas, cortadas en dos partes aproximadamente iguales, siguiendo el eje principal del fruto o perpendicularmente a él
- **En cuartos:** aceitunas deshuesadas, cortadas en cuatro partes aproximadamente iguales, siguiendo el eje mayor del fruto y Perpendicularmente a éste

- **Lonjas o rodajas:** aceitunas deshuesadas, rellenas o no cortadas en segmentos paralelos de espesor relativamente uniforme
- **Picadas:** aceitunas deshuesadas que se han cortado en piezas pequeñas o trozos de formas y tamaños indeterminados
- **Rotas:** aceitunas que se han roto durante el deshuesado o el relleno

Aceitunas rellenas



Aceitunas rodajeadas



Aceitunas Deshuesadas



4.6.4. RIVALIDAD ENTRE LAS EMPRESAS QUE COMPITEN EN EL MERCADO

Los competidores más importantes a nivel nacional, se ubican en Ilo y Yauca . Para mejorar la competitividad, se requieren nuevos conocimientos, destrezas y habilidades, que permitan aplicar técnicas que minimicen las pérdidas, tengan costos razonables y se adecuen de manera paulatina a normas y parámetros internacionales.

4.7. ANÁLISIS DE LA OFERTA

4.7.1. FACTORES CLAVES ÉXITO EN EL SECTOR

- La marca y el origen o procedencia juegan un papel secundario
- El precio, las características físicas y la presentación (envase) son los principales factores de decisión para el supermercadista.
- Las ofertas y degustaciones están asociadas a los Ciclos Promocionales.
- Al momento de la compra les preocupa principalmente (en orden de importancia):
La apariencia (tamaño, textura, color) Los sabores (jugosos, no-amargas, salados)
La variedad y El precio.
- Prefieren las aceitunas frescas (a granel) para el consumo habitual, pero también compran envasadas para almacenarlas (frascos, latas).

- Siempre tienen en el hogar, pero no lo consideran un producto de compra planificada.
- Conocen bien las diferencias entre los distintos tipos de aceitunas

4.8. ESTRATEGIAS ACTUALES Y PROBABLES RESPUESTAS AL PLAN

Programa	Proyecto	Indicadores	Metas
Promoción de la Provincia como zona productora tradicional	Realización de Eventos Técnicos.	Realizar un simposio o encuentro que reúna a participantes nacionales e internacionales, con una convocatoria de más de 1.500 personas.	ser reconocida como productora tradicional y referente técnico en asuntos olivícolas.
	Campaña de Promoción	Realizar una campaña publicitaria	
Promoción de Consumo de Productos Olivícolas.	Campaña Publicitaria Nacional de Promoción de Productos Olivícolas.	Incrementar el consumo de Aceite de Oliva y Aceitunas de Mesa a una tasa de en un 20% per capita.	Lograr alcance un consumo per capita cerca de 1Kg./ hab./ año
Programa Nacional de Promoción Internacional	Ingreso al COI	Ingresar al COI	Formar parte de las naciones miembros del COI
		Realizar una fuerte campaña publicitaria en el exterior	lograr una imagen en el exterior como productora de variedades olivícolas con características únicas.
Diversificación de los Mercados Exportadores y Afianzamiento con el MERCOSUR	Afianzar Mercados Exportadores	Exportaciones realizadas a mercados no tradicionales e incremento exportaciones MERCOSUR.	Alcanzar un amplio abanico de mercados que se caractericen por demandar altos estándares de calidad.
Afianzamiento en el mercado de	Elaborar una "marca" asociada a los productos de la Provincia	Logo o sello creado	Lograr ingresar los productos en una cadena de supermercado.
	Asociativismo Empresarial	Formación del Grupo	
	Exportar productos con mayor valor	Ley que incentive las	Incrementar la participación de las

Fuente elaboración propia

4.9. ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

4.9.1. NECESIDADES DEL CONSUMIDOR

Los consumidores en general son cada vez más exigentes en la calidad de la aceituna, principalmente en el extranjero. La aceituna de Ilo llega a distintos destinos por exportación, el principal de ellos es Brasil.

La preparación de aceitunas, debe verse como una actividad agro - industrial basada en el conocimiento y aplicación de los procesos de fermentación y conservación. El concepto de buenas prácticas de procesamiento puede ser una guía para la mejora de la competitividad.

4.10. ANÁLISIS INTERNO

4.10.1. RECURSOS DE LA EMPRESA Y ESFUERZOS DE MARKETING

La olivicultura es una de las industrias tradicionales de la Provincia, sin embargo el consumo, tanto de aceitunas de conserva como de aceites, se compara con los niveles nacionales.

Estrategia de marketing y promoción nacional e internacional A los productos olivícolas se los está considerando de manera creciente en el campo de los alimentos, razón por la cual su producción y consumo han crecido a nivel Nacional. De esta manera, su demanda está aumentando y se están conquistando nuevos y ricos mercados,

4.11. ANALISIS ESTRATÉGICO.

4.11.1. MATRIZ FODA

A partir de la información vertida en las distintas reuniones se construyó una matriz FODA general del sector y se delinearón distintas estrategias. Las "potencialidades" surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades, señalan evidentemente el más prometedoras líneas de acción para lograr el desarrollo productivo y comercial de

la olivicultura. Por el contrario, las "limitaciones" determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, constituyen una seria advertencia sobre la supervivencia de determinadas líneas de acción en el corto plazo. A partir de la Matriz FODA general se delinearón los distintos ejes estratégicos con los cuales se obtendrá la dirección del Plan estratégico y sus lineamientos.

MATRIZ FODA

FORTALEZAS (F)

- Favorables condiciones para el desarrollo del cultivo
- Agricultores con experiencia en el cultivo
- Producto de alta calidad
- Disponibilidad y bajo costo de mano de obra
- Rendimientos de las plantaciones superiores a la media mundial

- Óptimo proceso de maduración posterior
- Cercanía a puerto de embarque (Tacna)
- Condiciones agro climáticas y buena calidad en la oferta de aceitunas.
- La Provincia se encuentra libre de la mosca del olivo y otras enfermedades.
- Beneficios sobre la salud.
- Líneas de financiamiento específicas para el sector

DEBILIDADES (D)

- Alta fragmentación de la tierra
- Productores con débil organización y bajo poder de negociación frente a comercializadores
- Bajo nivel tecnológico y escasa investigación
- Inadecuado manejo técnico del cultivo
- Escasa capacidad de gestión de agricultores
- Productores desconocen información del mercado
- Escaso nivel de inversiones
- Alta informalidad en la comercialización
- Falta de capital de trabajo
- Altos costos de transporte interno y externo
- Deficiente infraestructura agrícola y vial
- Ausencia de un adecuado código de buenas prácticas agrícolas
- Alta dependencia del mercado brasileño
- Falta de promoción de las aceitunas peruanas en el mercado internacional
- Falta de estandarización de los productos exportados

OPORTUNIDADES (O)

- Incremento del consumo mundial de aceituna
- Alto potencial de penetración en el mercado
- Escasez de aceituna mediterránea por problemas climáticos
- Promoción de consumo del olivo por parte del COI
- Tratamientos preferenciales

AMENAZAS (A)

- Limitación de acceso al mercado internacional por motivos de seguridad relacionados al bioterrorismo
- Condiciones climáticas desfavorables (Fenómeno de El Niño)
- Nuevas plagas y enfermedades.
- Suspensión de las preferencias arancelarias
- Presencia de plagas y enfermedades no controlables
- Mayor penetración de los competidores

4.12. ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS –FO-

- Programa de Marketing Nacional e Internacional.
- Aumentar los montes dedicados a la producción orgánica certificada.
- Programa de capacitación para el tratamiento de los montes e incremento de los rendimientos.
- Fomentar la asociación con la Industria Vitivinícola para aprovechar los canales de distribución nacional e internacional.

ESTRATEGIAS – DO-

- Fomentar la transferencia tecnológica a pequeños y medianos productores.
- Implantación de nuevas hectáreas con olivo, bajo el Sist. Intensivo y de acuerdo a las nuevas variedades y suelos (reconversión varietal).
- Optimizar e incrementar la capacidad industrial.
- Fomentar la diversificación de Producción en Aceites de
- Oliva y principalmente en Aceitunas de Mesa y sus derivados.
- Incrementar el consumo de aceituna a nivel Regional.

ESTRATEGIAS – FA-

- Incrementar el control en la frontera, preservando y asegurando la calidad de los olivos y aceitunas de la provincia.
- Campaña de Promoción y Degustación Nacional.

- Asociación Nacional para tratamiento de asuntos de índole nacional (leyes para la adulteración, campañas nacionales para el consumo de productos, ingreso al COI, políticas para enfrentar acciones distorsivas que afectan al sector).
- Programa Crediticio para la lucha contra las contingencias climáticas que deterioran la calidad de los productos.
- Desarrollar un Programa de Seguridad Rural.

ESTRATEGIAS – DA-

- Proveer información al Sector.
- Realización de eventos técnicos específicos del sector,
- Desarrollar el turismo olivícola. Incluir al Sector Olivícola dentro de las rutas turísticas tradicionales de la Provincia.
- Realizar acuerdos internacionales con los países socios del
- MERCOSUR y establecer tratados bilaterales con países latinoamericanos.
- Proveer información técnica al sector para el tratamiento del olivar y sus problemas.
- Lograr una eficiente articulación con proveedores locales de insumos, equipos y servicios, especialmente los proveedores del Sector Vitivinícola.
- Desarrollar maquinarias específicas para el sector olivícola,
- Especialmente para el sector de conserva.
- Desarrollar un plan para los trabajadores temporarios acorde a las necesidades de los productores.

4.13. LA ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL

4.13.1. DESCUBRIR NUEVOS ESPACIOS.

A. Industrias alternativa.

Elaborar presentaciones del producto aceituna para atender el objetivo de diversificar presentaciones y el propósito de satisfacer la necesidad de los clientes para diferenciarse de los demás. Ofrecemos: Elaborar crema de aceituna, paté de aceituna, encurtidos.

B. Grupos estratégicos.

Se buscara participar en las ferias internacionales de exposición de productos agroindustrial, ampliar nuestros contactos en países meta.

Realizar alianza estratégica con los productores asegurando volúmenes de **materia prima a los mejores precios.**

C. Cadena de compradores.

Satisfacer los diferentes gustos dentro de la unidad familiar. Para ello lanzaremos una presentación mix de producto, que incluya diferentes tipos de aceituna, (Negra, verde, rellena, rodajas).

D. Ofertas complementarias de Producto.

Se aprovechara los residuos empleando la pepa de aceituna como complemento para la elaboración de alimentos balanceados de ganado.

E. La dimensión del tiempo.

- La producción mundial de aceitunas de mesa mantiene una tendencia creciente en línea al comportamiento del consumo, debido a la mejora en la presentación, calidad del producto y el incremento de la información del mismo.

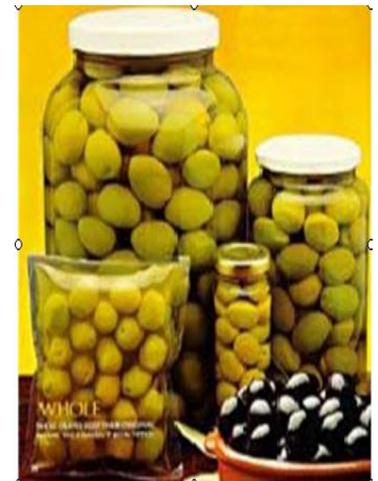
4.14. PLAN ESTRATEGICO OPERACIONAL

4.14.1. CADENA DE VALOR

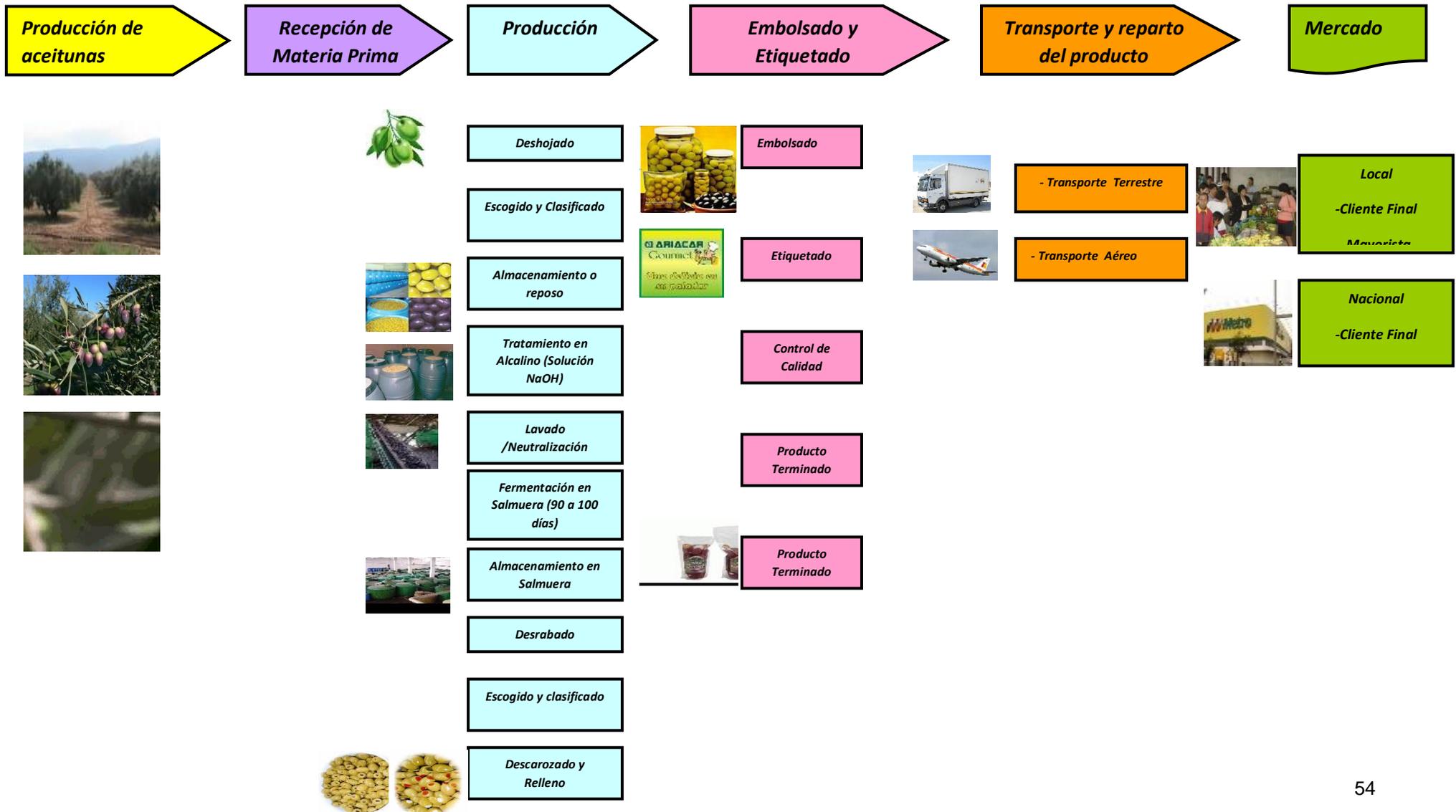


¿Cuál es la parte más débil de la cadena de valor?

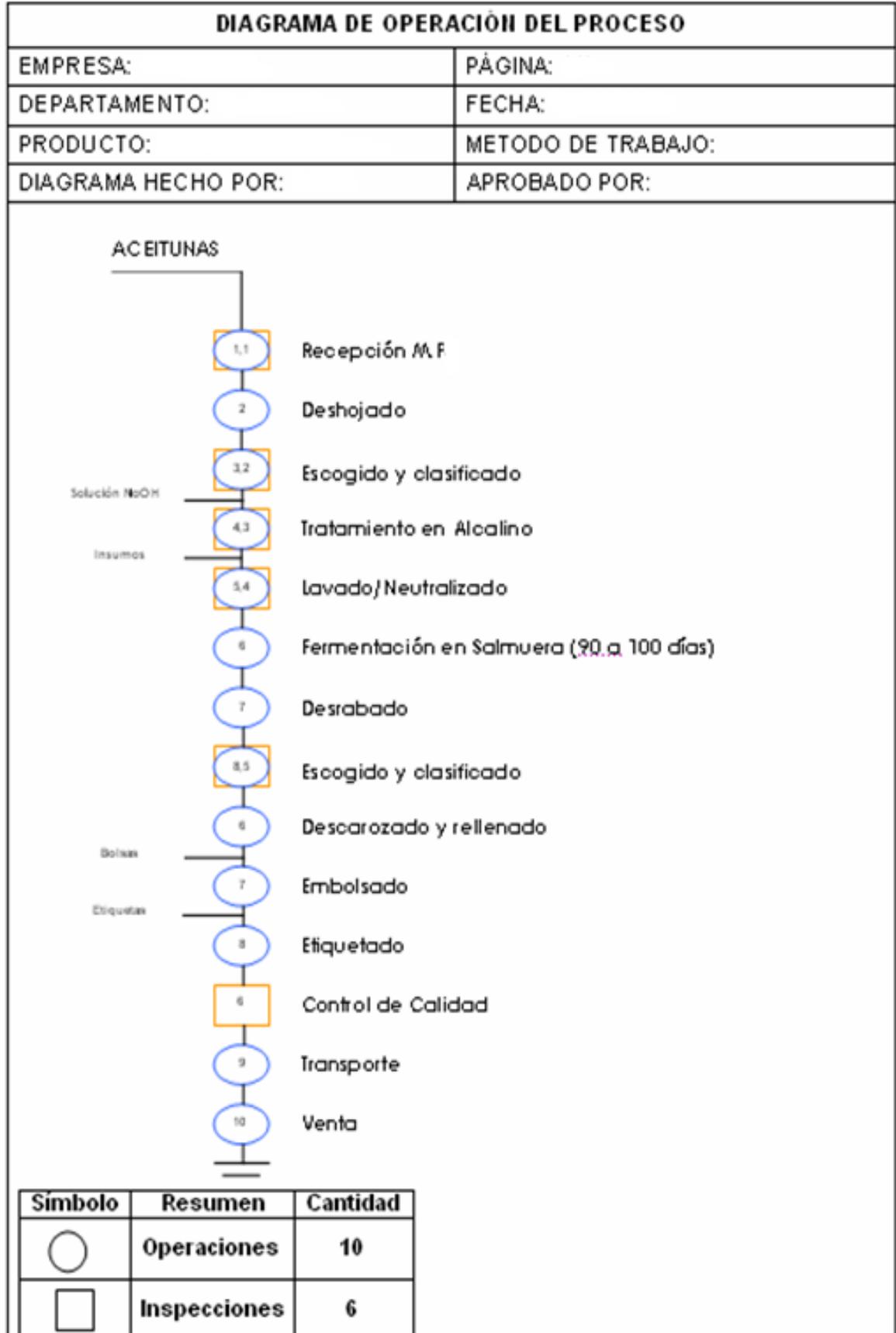
La Parte más débil sería en producción, por la manipulación de la contextura del producto puede ocasionar perdidas, dicha perdida se pueden evitar con una debida capacitación constantemente al personal que labora en la Empresa.



4.14.2. Proceso Productivo



4.14.3. DIAGRAMA DEL DOP



4.15. APLICACIÓN JIT

“Just in time” (que también se usa con sus siglas JIT), literalmente quiere decir “Justo a tiempo”. Es una filosofía que define la forma en que debería optimizarse un sistema de producción.

Se trata de entregar materias primas o componentes a la línea de fabricación de forma que lleguen “justo a tiempo” a medida que son necesarios.

Los problemas fundamentales.

PROBLEMA	SOLUCION TRADICIONAL	SOLUCION JIT
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Costo de transporte en el acopio ➤ Precio de materia prima ➤ Incrementar la cantidad de aceituna acopiada ➤ Productores con débil organización y bajo poder de negociación frente a comercializadores. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tiempos muertos y las cargas no son óptimas, ○ Recolección de aceituna de sus propias plantaciones y de terceros. ○ Nula inversión en investigación de mejoramiento de producción en el olivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entregar al mercado el producto solicitado, en un tiempo breve, en la cantidad requerida. ✓ Proveedores hagan muchas entregas y con puntualidad. ✓ Producción que se orienta a la demanda. ✓ Evitar los costes que no producen valor añadido también se obtendrán precios competitivos.

DESPILFARROS.

Costos o pérdidas originados en costos financieros, custodia de Las aceitunas, pérdidas por humedad o factores climáticos, y los costos por mantenimiento y manipulación de los mismos.

Costos producto del desarrollo de actividades sin valor agregado, lo cual provoca múltiples despilfarros y desperdicios tanto de recursos, como de horas hombre.

Se propone un enfoque simple respecto al flujo del producto es eliminar las rutas complejas y buscar líneas de flujo más directas, si es posible unidireccionales. Otro es agrupar los productos en tipo de aceituna en una línea de flujo.

Uso del control de calidad estadístico que ayuda a identificar la fuente del problema.

Establecer mecanismos para identificar los problemas.

Aceptar una reducción de la eficiencia a corto plazo con el fin de obtener una ventaja a largo plazo.

Encontrar las formas de despilfarrar menos tiempos lo cual implica menores costos debido a la carga de los costos fijos sobre un mayor número de producción. Ello vuelve más competitiva a la empresa.

4.16. APLICACIÓN KAIZEN

Ello significa la mejora continua en el lugar de trabajo que involucra a todos. El gembu es el lugar real, el lugar donde los hechos se concretan, en este caso es el lugar donde tiene lugar el trabajo. Por tal motivo los directivos de la empresa deben presenciar ellos mismos el proceso productivo de la aceituna, tomando contacto con la realidad, con los que desarrollan las labores y con los problemas que puedan identificarse en las actividades constructivas.

Debilidades

Mejorar los estándares de calidad de aceituna.

Elevar, en un plazo de 2 años, en un 50% el nivel de satisfacción de los clientes.

Escasa capacidad de gestión de agricultores.

Se propone:

Incentivos por rendimientos Lograr una plena participación de la totalidad del personal, requiere de incentivos que motiven en ellos tanto el cuidado de los productos, el cumplimiento de los plazos establecidos, el resguardo y cuidado de las herramientas y máquinas, como así también el enfoque a la calidad. Ello sólo puede lograrse con personal permanente y con un enfoque participativo por medio de círculos de calidad y de sistemas de sugerencias. Los incentivos podrían calcularse en base a resultados periódicos en materia de ganancias o niveles de productividad. Ello contribuirá a reducir notablemente los costos.

Capacitación en manejo de costosas maquinarias, poseedoras cada día de una tecnología más elevada requiere un personal consustanciado tanto en su manejo, como en su cuidado y mantenimiento.

Sólo un personal que tenga continuidad laboral podrá ser plenamente participe tanto de la capacitación, como del mejoramiento del trabajo en equipo.

Es fundamental que los directivos y técnicos cambien sus paradigmas acerca de la forma en que se desarrollan las labores, la forma de administrar el personal y la forma de comercializar.

La agricultura tiene nuevos requerimientos en lo referente al manejo de nuevos tipos de cultivo y de máquinas / herramientas. El costo de éstas últimas ha sufrido un importante incremento monetario en relación a las anteriormente utilizadas, pero generan una mucha mayor productividad, pero a cambio se requiere personal que cuide solícitamente de ellas.

4.17. APLICACIÓN DE LAS 5S

Aplicar las Cinco "S" significa desarrollar los siguientes pasos:

Separar lo necesario de lo innecesario. De tal forma muchos componentes que estorban las actividades y movimientos serán separados.

- Los elementos o materiales necesarios deberán ordenarse metódicamente, de tal forma de evitar accidentes, controlar la cantidad de recurso existente.

- Proceder a la limpieza del espacio físico y de las herramientas y maquinarias. Con ello se mejorará la seguridad, y la duración y mantenimiento de las herramientas y máquinas.
- Limpieza y disciplina de los agricultores, que contribuye a su seguridad, y evitar enfermedades.
- Sistemática mediante la aplicación metódica de los anteriores pasos.

La **estandarización** implica registrar y aplicar sistemáticamente los mejores pasos para un óptimo en el desarrollo de los procesos y actividades. Generado un cambio o mejora, debe ponerse bajo control las variaciones especiales a las cuales se encuentran sometidos los procesos en una primera instancia, procediendo una vez lograda controlar la situación a estandarizar los procesos a los efectos de su repetición. Este proceso mejorado y estandarizado se someterá posteriormente a nuevos procesos de mejora y estandarización.

La competencia internacional y el avance de la tecnología se dan en todos los sectores. Pero dentro de todos los sectores hay uno que por sus características es muy especial, este sector es el agropecuario.

La explotación cobran cada día mayor importancia y trascendencia la utilización de tecnología de punta, tanto en materia de plaguicidas, fertilizantes y abonos, como en la genética de las plantas y animales, aparte de las modernas maquinarias y el sofisticado uso de aviones, sistemas de riego computarizado y el uso de satélites.

En un mundo cuya población se incrementa de manera exponencial, sobre todo en los países de menor desarrollo y en los del sur y este de Asia, la demanda de alimentos es cada día mayor, y al incrementarse los niveles de ingresos de los países centrales el incremento de alimentos de alta calidad también está en aumento. A esta gran demanda de alimentos debemos sumar los problemas ecológicos relativos al cambio climático.

Dadas estas circunstancias, la búsqueda de un sistema que mejore la explotación de los recursos, eliminando desperdicios y permitiendo un uso más racional de elementos tales como la tierra y el agua, se hacen indispensables. La puesta en práctica de las Cinco “S” posibilita no sólo un mejor aprovechamiento de recursos, sino además pérdidas originadas por accidentes.

CAPITULO V

EVALUACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA EL PRODUCTO ACEITUNA, CASO: VALLE DE TAMBO.

¿Para qué se usa la aceituna?

Las aceitunas de mesa reúnen los cuatro sabores básicos que detecta el paladar: ácido, amargo, dulce y salado, lo que permite su utilización en cualquier receta culinaria según la imaginación y la habilidad del cocinero. Deben macerarse primero para atenuar el sabor amargo original.

Y, por supuesto, se produce el aceite de oliva, de gran importancia alimenticia. Su uso no es solo culinario, sino que además se ha empleado en cosmética, medicina, perfumes, iluminación, etc

Composición nutricional de la aceituna

Valores por 100 gramos de producto		
	Aceituna verde	Aceituna negra
Valor energético	110 Kcal	294 Kcal
Proteínas	1,1 g	2 g
Grasas	11,8 g	30 g
Hidratos de carbono	0,5 g	4 g
Sodio	1.930 mg	3.288 mg
Potasio	72 mg	40 mg
Magnesio	21 mg	22 mg
Calcio	49 mg	61 mg
Fósforo	3 mg	24 mg
Vitamina A	359 mcg	7 mcg
Vitamina E	1,99 mg	1,99 mg
Vitamina K	1,4 mcg	1,4 mcg
Vitamina C	0,9 mg	0,9 mg

5.1. Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto de una inversión es el valor de la inversión en el momento cero, descontados todos sus ingresos y egresos a una determinada tasa, que refleja las expectativas de retorno depositadas en el proyecto.

5.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero.

Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad.

5.3. Punto de equilibrio (PE).

Se define como el nivel o cantidad de ventas para las cuales no hay pérdidas ni ganancias; también se puede decir que es el volumen de ventas en el cual se igualan los ingresos y los costos y gastos.

5.4. Relación Beneficio/costo (B/C)

El criterio de selección según este indicador consiste en aceptar el proyecto cuando los beneficios son mayores que los costos, y rechazarlo en caso contrario.

Si $B/C > 1$ se acepta.

Si $B/C < 1$ se rechaza.

- **COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS**

Costos de Ventas			
	cantidades	Costo	Total
Produccion Kg	180000	2 S/.	360,000.00

Fuente Elaboracion Propia

Costos de Egresos			
	cantidades	Costo	Total
Mano de Obra	850	80 S/.	68,000.00
Riego	190	50 S/.	9,500.00
Mantenimiento/ transporte	150	150 S/.	22,500.00
TOTAL			S/. 100,000.00

Utilidad	
Costos de Producción	S/. 360,000.00
Costos de Egresos	S/. 100,000.00
Utilidad	S/. 260,000.00

Fuente Elaboracion Propia

- **COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS CON VALOR AGREGADO**

Costos de Egresos			
	cantidades	Costo	Total
Mano de Obra	850	80	S/. 68,000.00
Riego	190	50	S/. 9,500.00
Mantenimiento/ transporte	150	150	S/. 22,500.00
TOTAL			S/. 100,000.00

Fuente Elaboracion Propia

Costos con valor agregado			
	cantidades	Costo	Total
Presentacion	180000	0.3	S/. 54,000.00
Deshuesado	3000	60	S/. 180,000.00
Relleno	3600	4	S/. 14,400.00
Embolsado	90000	0.8	S/. 72,000.00
Frasco	90000	0.8	S/. 72,000.00
Mano de obra	50	50	S/. 2,500.00
TOTAL			S/. 394,900.00

Fuente Elaboracion Propia

Costo de Ventas			
Descripcion	Cantidad	S/.	S/.
Deshuesado Bolsa Kg	45000	17	S/. 765,000.00
Deshuesado Frasco Kg	45000	18	S/. 810,000.00
Bolsa Kg	45000	14	S/. 630,000.00
Frasco Kg	45000	16	S/. 720,000.00
			S/. 2,925,000.00

Fuente Elaboracion Propia

Utilidad con Valor Agregado	
Costo de egresos	S/. 100,000.00
Costos con valor agregado	S/. 394,900.00
Costo de Ventas	S/. 2,925,000.00
Utilidad	S/. 2,430,100.00

5.5. Periodo de Recuperación (PR)

Se define como el período que tarda en recuperarse la inversión inicial a través de los flujos de caja generados por el proyecto. La inversión se recupera en el año en el cual los flujos de caja acumulados superan a la inversión inicial.

Se efectúa por tanteos utilizando los valores del VAN hasta obtener un valor negativo y uno positivo.

CONCLUSIONES

Gran parte de los agricultores de empezaron su cosecha de aceituna en entre los meses de Mayo y Junio terminando entre los meses de noviembre, Diciembre y enero, por el retraso de la producción y las estimaciones de los agricultores la producción de aceituna para este año 2009 son un 85% no va a tener producción, el 12.% va a tener una producción bajísima de unos 700 kilogramos aproximadamente que lo destinan para consumo personal, el 3% va a tener una producción baja de 1.5 toneladas aquí están los agricultores de tienen chacras mayores a 5 hectáreas, y que pudieron manejar su cosecha terminando en agosto y julio.

La zona del Valle de Tambo es una zona donde se produce la variedad de aceituna. Contando con un promedio de 875 matas por agricultor, por lo cual Tacna se dedica principalmente a la producción de aceituna de mesa.

La Falta de información, de asesoramiento sobre costos de producción y comercialización de aceituna, asesoramiento empresarial, están llevando a los agricultores a vender sus productos por debajo de su costo de producción.

La Falta de asistencia técnica, de un centro de seguimiento a las plagas del olivo, a llevado al agricultor de a producir aceitunas que no tienen una calidad alta uniforme, y no poder tomar medidas para contrarrestar al fenómeno de vocería, a que las matas se enfermen y sean estériles.

Existe un 55% de los agricultores que guardaron su cosecha en un promedio de 21.583 toneladas por agricultor, la zona de los Olivos es la que cuenta con mayor reserva.

Gran parte de los agricultores destinan su producción a la venta de comerciantes. y solo algunos

RECOMENDACIÓN

- Pensando en la continuidad de la experiencia y su inclusión a mayor escala o su réplica en valles de similares condiciones, los actores de la experiencia consideraron que se debe:
- Hacer un estudio exhaustivo de costos y ahorros incurridos con las nuevas técnicas propuestas, para validar y masificar su aplicación.
- Realizar pruebas experimentales en otros temas de interés de los olivicultores.
- Mejorar los materiales de capacitación empleados e incluir libros que refuercen los conocimientos impartidos.
- Se debe incluir en las capacitaciones a los alumnos de nivel secundario, propiciando la participación de los jóvenes como agentes de cambio.
- Se debe incluir en la guía de capacitación, otros temas vinculados como procesamiento de aceituna verde, manejo de alteraciones por cambios climáticos y elaboración de aceite de oliva, buscando la complementariedad del conocimiento.
- Deben realizarse pruebas de análisis sensorial de aceituna con los comerciantes nacionales, a fin de empezar incidir en pagos diferenciados por calidad de producto.

BIBLIOGRAFÍA

- CABALLERO ROMERO, Alejandro. **Guías Metodológicas para los Planes y Tesis de Maestría y Doctorado**. Instituto Metodológico ALEN CARO E.I.R.L. Lima 2008
- HERNANDEZ S., Roberto, Fernández C. Carlos y Baptista L. Pilar Metodología de la Investigación; Editorial Mac Graw Hill; México, 2006
- MEJIA IBAÑEZ, Raúl L. Metodología de la Investigación Tercera Edición. Editorial Artes gráficas Sagitario SRL. La Paz 2008.
- VELASCO Félix Aprender a elaborar un plan de negocios
- VINIEGRA Sergio ,Entendiendo el plan de Negocios Primera Edición
- THOMSEN Mogens ,Consultor de Negocios, El plan de negocios dinámico, como iniciar un negocio