



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**“PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE
UNA PANADERÍA ESPECIALIZADA EN PRODUCTOS NUTRITIVOS
EN LA CIUDAD DE CHICLAYO - 2016”.**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACIÓN**

AUTOR:

MIGUEL ANGEL YAIPEN PISFIL

ASESOR:

MG. MIRKO MERINO NÚÑEZ

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

PLANIFICACIÓN

CHICLAYO – PERÚ

2016

PÁGINA DEL JURADO

Mg. Julissa Reyna Gonzales

Secretaria

Mg. Mirko Merino Núñez

Vocal

Mg. Carlos Angulo Corcuera

Presidente

RESOLUCIÓN DE VICERRECTORADO ACADÉMICO N°. 0011-2016-UVC-VA

Chiclayo, 2 de Noviembre del 20016

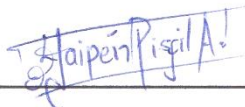
DECLARATORIA DE AUTORÍA

Yo **Miguel Angel Yaipén Pisfil**, de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, sede Chiclayo; declaro que el trabajo académico titulado: **“PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA PANADERÍA ESPECIALIZADA EN PRODUCTOS NUTRITIVOS EN LA CIUDAD DE CHICLAYO - 2016”** presentado en un folio para la obtención del Título profesional de Administración es de mi autoría.

Por lo tanto declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis provenientes de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Chiclayo, 27 de Octubre del 20016



Firma

DEDICATORIA

A mi madre, Andrea, por ser el pilar más importante en mi vida, por brindarme siempre su amor, su apoyo incondicional, por brindarme un hogar sano y cálido lleno de amor sin dejar de creer en lo que soy y a donde voy.

A mi padre, Alejandro Yaipén, a pesar de nuestra distancia física, siento que estás conmigo siempre, porque fuiste y serás un modelo de padre digno a seguir, lleno de valores y por tu humildad que te diferenciaba de los demás.

Miguel Angel Yaipén Pisfil

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser mi principal fortaleza y permitirme lograr mis metas, enseñándome a enfrentar los obstáculos y a nunca rendirme, dándome las fuerzas para no desfallecer en el intento.

A mis hermanos, que siempre estuvieron conmigo apoyándome para alcanzar mis metas; y al Magister Carlos Angulo Corcuera que por intermedio de su experiencia e innovación adquirí los conocimientos necesarios para motivarme a cumplir con mi objetivo de realizar este proyecto.

Autor

PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado:

El actual informe de investigación de la tesis titulada “Propuesta de un plan de negocio para la creación de una panadería especializada en productos nutritivos en la ciudad de Chiclayo - 2016” tiene la finalidad de alcanzar el grado académico de licenciado en Administración de Empresas. De acuerdo a ello mi investigación lo he estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: Este capítulo contiene la Introducción, en la cual se describe la realidad problemática a nivel internacional, nacional y local; así mismo la tesis que ha desarrollado algunas de las variables y teorías que sustentan mi investigación. Se define el problema, los objetivos y la justificación.

Capítulo II: Este capítulo contiene el Método, donde se describe el tipo de investigación que se ha utilizado, en este caso una investigación descriptiva y un diseño propositivo, el cuadro de la operacionalización de la variable, se define la población, muestra y los métodos de recolección de datos.

Capítulo III: En este capítulo se describen y se muestra mediante tablas y gráficos los resultados obtenidos en la aplicación de nuestros instrumentos de recolección de datos, además de su respectiva interpretación.

Capítulo IV: Este capítulo contiene la Discusión, se establecen comparaciones para definir si los objetivos establecidos en la investigación se cumplieron correctamente.

Capítulo V: Este capítulo contiene las Conclusiones, por la cual es la síntesis de la investigación que guarda relación con cada objetivo determinado.

Capítulo VI: En este capítulo se describen las Recomendaciones, se desarrolla sugerencias que la futura empresa debe aplicar para mejorar la variable investigada.

Capítulo VII: Este capítulo con tiene las Referencias, es la bibliografía que ha sido utilizada en el desarrollo de esta investigación.

ÍNDICE

PÁGINA DEL JURADO.....	II
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
PRESENTACIÓN.....	VI
ÍNDICE.....	VII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIV
RESUMEN.....	XV
ABSTRACT.....	XVI
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Realidad Problemática.....	1
1.2. Trabajos Previos.....	3
1.2.1. A Nivel Internacional.....	3
1.2.2. A Nivel Nacional.....	5
1.2.3. A nivel local.....	7
1.3. Teorías Relacionadas al Tema.....	10
1.3.2. Beneficios.....	10
1.3.3. Objetivos.....	11
1.3.4. Características.....	12
1.3.5. Consecuencias de la Falta de Planificación.....	12
1.3.6. Tipos de Planes de Negocios.....	12
1.3.7. Estructura de un Plan de Negocio.....	13
1.3.7.1. Resumen Ejecutivo.....	14
1.3.7.2. Idea del Negocio.....	14
1.3.7.3. Análisis del Mercado.....	15
1.3.7.4. Plan Estratégico.....	16
1.3.7.5. Plan de Marketing.....	18

1.3.7.6.	El Plan de Operaciones	20
1.3.7.7.	Diseño Organizacional y Plan de Recursos Humanos	21
1.3.7.8.	Análisis Económico y Financiero:	23
1.3.8.	Demanda:	27
1.3.9.	La Competencia	27
1.3.10.	Características del Producto	27
1.3.11.	Viabilidad del Proyecto	28
1.4.	Marco Conceptual	29
1.5.	Formulación del Problema	31
1.6.	Justificación del Estudio	32
1.7.	Hipótesis	33
1.8.	Objetivos	33
1.8.1.	Objetivo General	33
1.8.2.	Objetivos Específicos	33
II.	MÉTODO	36
2.1.	Tipo de Estudio	36
2.2.	Diseño de Investigación	36
2.3.	Variables de Operacionalización	37
2.3.1.	Definición Conceptual	37
2.3.2.	Operacionalización	37
2.4.	Población y Muestra	40
2.4.1.	Población	40
2.4.2.	Muestra	40
2.5.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, Validez y Confiabilidad 41	
2.5.1.	Técnicas de Recolección de Datos	41
2.5.2.	Instrumentos de Recolección de Datos	41
2.6.	Métodos	42

2.7.	Validación y Confiabilidad del Instrumento	42
2.7.1.	Validación	42
2.7.2.	Confiabilidad del Instrumento	43
2.8.	Métodos de Análisis de Datos	44
2.9.	Aspectos Éticos	44
III.	RESULTADOS	47
IV.	DISCUSIÓN	65
V.	CONCLUSIONES	69
VII.	PROPUESTA	73
7.1.	Resumen Ejecutivo	73
7.1.1.	Idea del Negocio	74
7.1.2.	Análisis de la Oportunidad	74
7.2.	Análisis del Entorno	74
7.2.1.	Factores Económicos	75
7.2.2.	Factores Políticos y Legales	76
7.2.3.	Factores Tecnológicos	77
7.2.4.	Factores Socioculturales	77
7.2.5.	Análisis del Mercado	78
7.2.5.1.	Los Clientes	78
7.2.5.2.	La Competencia	79
7.3.	Planeamiento Estratégico	81
7.3.1.	Core Businnes	81
7.3.2.	Visión	81
7.3.3.	Misión	81
7.3.4.	Valores Compartidos	81
7.3.5.	Objetivos Estratégicos	82
7.3.6.	Estrategia Genérica	82
7.3.8.	Análisis FODA	83

7.3.8.1.	Fortalezas	83
7.3.8.2.	Debilidades	83
7.3.8.3.	Oportunidades	83
7.3.8.4.	Amenazas	83
7.4.	Matriz EFE, EFI y MPC.....	84
7.4.1.	Matriz EFE	84
7.4.2.	Matriz EFI	85
7.4.3.	Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	86
7.4.4.	Matriz FODA.....	87
7.4.5.	Balanced Scorecard	88
7.5.	Plan de Marketing.....	89
7.5.1.	Objetivos del Marketing.....	89
7.5.2.	Estrategias del Marketing	89
7.5.3.	Mezcla del Marketing.....	89
7.5.3.1.	Producto:.....	89
7.5.3.2.	Precio.....	91
7.5.3.3.	Plaza:	92
7.5.3.4.	Promoción:.....	92
7.6.	Plan de Operaciones	93
7.6.1.	Procesos Productivos.....	93
7.7.	Diseño de la Estructura y Plan de Recursos Humanos	97
7.7.1.	Estructura Organizacional	97
7.7.2.	Perfil del Profesional, Descripción de las Funciones.....	98
7.7.3.	Política General de Recursos Humanos	100
7.7.4.	Clima Organizacional	101
7.7.5.	Selección:.....	101
7.8.	Plan Financiero:.....	103

7.8.1.	Presupuesto de Costos	103
7.8.2.	Gastos Administrativos y de Ventas.....	106
7.8.3.	Presupuesto de Ingresos	107
7.8.4.	Punto de Equilibrio	108
7.8.5.	Presupuesto de Inversión	110
7.8.6.	Presupuesto de Financiamiento.....	112
7.8.9.	Balance General.....	116
VIII.	REFERENCIAS	118
	Bibliografía	118
	ANEXOS	121

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Operacionalización de variables</i>	38
Tabla 2: <i>Alfa de Cronbach</i>	43
Tabla 3: <i>Sexo de los encuestados</i>	47
Tabla 4: <i>Edad de los encuestados</i>	48
Tabla 5: <i>Consumo del pan en el hogar</i>	49
Tabla 6: <i>Frecuencia de consumo como mínimo de pan semanalmente</i>	50
Tabla 7: <i>Dinero que invierten para la compra de pan</i>	51
Tabla 8: <i>Tipo de pan que que consumen</i>	52
Tabla 9: <i>Factor principal que más influye en la decisión de su compra</i>	53
Tabla 10: <i>Lugar donde adquiere un pan</i>	54
Tabla 11: <i>Turno de compra de pan</i>	55
Tabla 12: <i>Estación del año donde consumen más pan</i>	56
Tabla 13: <i>Bebida con la que acompaña el consumo de pan</i>	57
Tabla 14: <i>Panadería mejor posicionada en el centro de Chiclayo</i>	58
Tabla 15: <i>Aceptación de consumo por nuestros productos nutritivos</i>	59
Tabla 16: <i>Harina nutritiva preferida para consumir un pan</i>	60
Tabla 17: <i>Precio que pagarían por un pan de alto valor nutritivo</i>	61
Tabla 18: <i>Empaque que prefiere para el despacho del pan</i>	62
Tabla 19: <i>Preferencia de la ubicación de nuestra panadería</i>	63
Tabla 20: <i>Panadería El Padrino</i>	79
Tabla 21: <i>Panadería Don Benny</i>	80
Tabla 22: <i>Matriz EFE</i>	84
Tabla 23: <i>Peso de factores externos</i>	85
Tabla 24: <i>Matriz EFI</i>	85
Tabla 25: <i>Peso factores internos</i>	86
Tabla 26: <i>Matriz del Perfil Competitivo</i>	86
Tabla 27: <i>Costo de producción calculado en sacos de harina</i>	103
Tabla 28: <i>Producción diaria, mensual y anual</i>	103
Tabla 29: <i>Costo del pan por unidad de 25 gramos</i>	103
Tabla 30: <i>Costo de la torta por unidad de 1 kilogramo</i>	104

Tabla 31: <i>Costos de materia prima de los panes en los próximos 5 años</i>	104
Tabla 32: <i>Costos de materia prima de bizcochería en los próximos 5 años</i>	104
Tabla 33: <i>Costos de materia prima de tortas en los próximos 5 años</i>	104
Tabla 34: <i>Costo total de materia prima de los próximos 5 años</i>	105
Tabla 35: <i>Costos de mano de obra de los próximos 5 años</i>	105
Tabla 36: <i>Costos indirectos del año</i>	105
Tabla 37: <i>Total de costos de producción de los primeros 5 años</i>	105
Tabla 38: <i>Gasto administrativos y de ventas del año</i>	106
Tabla 39: <i>Planilla de trabajadores</i>	106
Tabla 40: <i>Depreciación de los primeros 5 años</i>	107
Tabla 41: <i>Presupuesto de ventas de los primeros 5 años por cada línea de producto</i>	107
Tabla 42: <i>Presupuesto total de ventas de los primeros 5 años</i>	108
Tabla 43: <i>Punto de equilibrio</i>	108
Tabla 44: <i>Comprobación del Punto de equilibrio</i>	109
Tabla 45: <i>Inversión en tangibles</i>	110
Tabla 46: <i>Inversión en intangibles</i>	110
Tabla 47: <i>Inversión en capital de trabajo</i>	110
Tabla 48: <i>Total de inversión</i>	111
Tabla 49: <i>Inversión de compras de activos</i>	111
Tabla 50: <i>Financiamiento propio y bancario</i>	112
Tabla 51: <i>Amortizaciones e intereses del primer año del préstamo.</i>	112
Tabla 52: <i>Amotización de intereses en 5 años</i>	113
Tabla 53: <i>Flujo de Caja</i>	113
Tabla 54: <i>Costo de oportunidad</i>	114
Tabla 55: <i>Costo promedio ponderado</i>	114
Tabla 56: <i>VAN-TIR</i>	114
Tabla 57: <i>Estado de Resultados</i>	115
Tabla 58: <i>Balance General Inicial al 31 de Diciembre del 2016</i>	116
Tabla 59: <i>Matriz de consistencia</i>	126

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1:</i> Sexo de los encuestados -----	47
<i>Figura 2:</i> Edad de los encuestados -----	48
<i>Figura 3:</i> Consumo del pan en el hogar -----	49
<i>Figura 4:</i> Frecuencia de consumo como mínimo de pan semanalmente -----	50
<i>Figura 5:</i> Dinero que invierten para la compra de pan -----	51
<i>Figura 6:</i> Tipo de pan que consumen: -----	52
<i>Figura 7:</i> Factor principal que más influye en la decisión de su compra -----	53
<i>Figura 8:</i> Lugar donde adquiere un pan -----	54
<i>Figura 9:</i> Turno de compra de pan -----	55
<i>Figura 10:</i> Estación del año donde consumen más pan -----	56
<i>Figura 11:</i> Bebida con la que acompaña el consumo de pan -----	57
<i>Figura 12:</i> Panadería mejor posicionada en el centro de Chiclayo -----	58
<i>Figura 13:</i> Aceptación de consumo por nuestros productos nutritivos -----	59
<i>Figura 14:</i> Harina nutritiva preferida para consumir un pan -----	60
<i>Figura 15:</i> Precio que pagarían por un pan de alto valor nutritivo -----	61
<i>Figura 16:</i> Empaque que prefiere para el despacho del pan -----	62
<i>Figura 17:</i> Preferencia de la ubicación de nuestra panadería -----	63
<i>Figura 18:</i> Estilos de vida de los clientes Chiclayanos. -----	78
<i>Figura 19:</i> Valores compartidos de la empresa -----	81
<i>Figura 20:</i> Matriz FODA -----	87
<i>Figura 21:</i> Balanced Scorecard -----	88
<i>Figura 22:</i> Empaque 1 -----	90
<i>Figura 23:</i> Empaque 2 -----	90
<i>Figura 24:</i> Logotipo Nutrypan -----	91
<i>Figura 25:</i> Procesos Generales -----	95
<i>Figura 26:</i> Flujograma del Proceso Productivo -----	96
<i>Figura 27:</i> Cadena de valor -----	96
<i>Figura 28:</i> Organigrama -----	97

RESUMEN

La presente tesis tiene la finalidad de diseñar un Plan de Negocio para la creación de una panadería especializada en productos nutritivos en la ciudad de Chiclayo – 2016.

La técnica que se utilizó para la recolección de datos fue la encuesta y su instrumento fue el cuestionario, cuya elaboración consta de 15 premisas el cual uno fue aplicado a los habitantes de la ciudad de Chiclayo entre 18 a 64 años.

Se identificó que un 87.47 está de acuerdo en consumir productos de panificación con un valor nutritivo en la ciudad de Chiclayo, garantizando así la viabilidad de este proyecto.

Se concluye la viabilidad de crear una panadería especializada en productos nutritivos en la ciudad de Chiclayo 2016.

Palabras claves: Plan de negocio, estructura del plan de negocio, idea de negocio, diseño de un plan de negocio, panadería.

ABSTRACT

This thesis has the purpose of designing a Business Plan for the creation of a bakery specializing in nutritious products in the city of Chiclayo - 2016.

The technique that was used for data collection was the survey and its instrument was the questionnaire, whose elaboration consists of 15 premises which one was applied to the inhabitants of the city of Chiclayo between 18 to 64 years.

It was identified that a 87.47 agrees to consume baked goods with a nutritional value in the city of Chiclayo, thus ensuring the viability of this project.

It was concluded the feasibility of creating a Bakery that specializes in nutritional products in the city of Chiclayo 2016.

Key words: Business Plan, structure of the business plan, business idea, design of a business plan, bakery.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática

De acuerdo con Karin Weinberger afirma que generalmente existen muchos emprendedores que están hallando en la actividad empresarial una forma de vida con las mismas motivaciones para todos como: personas que tienen obstáculos para conseguir un trabajo, desean ser independientes, otros por desarrollo personal, mayores beneficios laborales u otros porque han descubierto una oportunidad de negocio y quieren explotarla; pero debemos tener en cuenta que cualquiera sea el motivo antes mencionado, el emprendedor, para crear una nueva empresa o una nueva unidad de negocio es necesario y útil desarrollar un plan de negocio, ya que es una herramienta que le va a permitir evaluar la probabilidad de éxito ante una nueva aventura empresarial y poder así reducir el riesgo e incertidumbre que cualquier actividad no planificada tiene. Agrega además que toda idea de negocio se debe hacer un análisis con la finalidad de reducir el riesgo de fracaso, entonces este análisis forma parte de un plan de negocio que va a permitir controlar el crecimiento del negocio propuesto. Es tan fundamental el planeamiento en general, por eso hay un dicho que dice “Sino sabemos donde vamos, terminaremos en otra parte”, no dejemos las mejores oportunidades de negocio y debemos materializar los sueños maravillosos en proyectos factibles. (Weinberger, 2009)

Por otro lado, enfocándonos al sector de la panificación, el consumo del pan viene cambiando desde hace 30 años, ahora las empresas panificadoras compiten con una mayor diversificación de productos para satisfacer las nuevas demandas del cliente, de la mano de una buena atención. Además el sector panadero y pastelero tiene que ir avanzando junto con las nuevas necesidades del mercado, el consumidor de hoy está cambiando en referencia a su estilo de vida, pasa más tiempo fuera de casa y exige mayor calidad en los productos que consume y si a todo esto le agregamos lo importante que es para la sociedad la preocupación por su nutrición, por la cual buscan alimentos que más nutran a que sacien. Incluso según los expertos del sector recomiendan que para que los nuevos empresarios puedan entrar en este sector con ciertas garantías, se necesita la incorporación

de avances tecnológicos, tener la calidad como bandera, ofrecer mucho más que pan, un nuevo concepto de panadería con barra de degustación. (Emprendedores.es, 2016)

En nuestro Perú, según ASPAN, existen dieciocho mil panaderías por la cual generan doscientos mil puestos de trabajo, sin embargo precisa que de las panaderías existentes en nuestro país, apenas el 0.5% utilizan la quinua u otros granos andinos para la fabricación de sus productos. Esto significa una gran oportunidad, ya que hay un gran mercado por explotar y que los consumidores están dispuestos a pagar por la diferenciación de dichos productos (Asociación Peruano de Empresarios de la Panadería y Pastelería, 2014).

Además en un artículo de la página del Grupo La República, informó que el Comité Gremial de Manufactura de La Cámara de Comercio y Producción de la Libertad (CCPLL) declaró que existen muchas panaderías informales y se gestionan de manera empírica, debido a que este negocio viene de tradición familiar, pero sin ninguna formación académica ni técnica. Agregó además que si estas empresas no se modernizan e innovan no podrían hacer frente a este mercado cada vez más competitivo y por ende desaparecerán. Hace más de una década, las panaderías de nuestro Perú fueron acusados de prologar enfermedades como el cáncer a través del bromato de potasio, una sustancia que inflaba el pan para no elevar su precio, luego el uso de esta materia prima fue prohibido, cambiándolo por enzimas naturales, pero aún así sigue la sospecha en el imaginario de la sociedad (Grupo La República, 2015).

En la ciudad de Chiclayo, si bien es cierto, existen muchas empresas panificadoras pero muy poco vienen innovando en referencia al formato de sus productos, presentaciones, el servicio, etc; además no muestran ese compromiso de ofrecer productos nutritivos para los consumidores que provenga de cereales y granos que producimos; tal es el caso de la quinua, kiwicha, maca, linaza, etc; es más la mayoría de estas panaderías aún vienen operando empíricamente como lo anunció anteriormente La República.

Por todas las razones anteriormente expuestas y viendo que hay un gran mercado por explotar se propone un plan de negocio para crear una panadería especializada en elaborar productos diferenciados, es decir que sean nutritivos (a base de semillas y cereales de nuestro país) en la ciudad de Chiclayo.

1.2. Trabajos Previos

1.2.1. A Nivel Internacional

Alarcón & Ramirez (2013), realizaron la investigación: *Estudio de factibilidad para la producción y comercialización de cupcakes en Pereira*, de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira en Colombia. Tuvo como objetivo general realizar un estudio de factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de cupcakes en Pereira. El tipo de investigación que se consideró en este estudio fue de alcance descriptivo, se consideró como población a 127230 personas entre 15 y 49 años de edad de la ciudad de Pereira, obteniendo como muestra a 383 personas a encuestar. Concluyeron que no es factible crear una empresa de este rubro ya que sus ingresos no cubren los diferentes gastos que se proyectan, y si bien es cierto la venta de cupcake es un producto que tiene buena participación en el sector de la repostería a través un alto porcentaje de demanda pero a la vez se puede ver un crecimiento en la oferta.

De este informe, podemos deducir que el proyecto de inversión de los investigadores no es viable debido a la falta de participación de mercado y por ende sus ventas no cubren con los gastos proyectados. Además deben implementar estrategias para incrementar el volumen de ventas como: fidelizar a sus clientes, gestionar alianzas estratégicas con empresas organizadoras de eventos, catering que les ayuden a aumentar su participación en el mercado.

Sánchez & Mesías (2012), en su estudio de investigación titulado: *Propuesta de un plan estratégico para la empresa Panadería Alex ubicada en el distrito Metropolitano de Quito periodo del 2012 – 2016*, en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central de Ecuador, cuyo objetivo general era diseñar la propuesta del Plan Estratégico para esta panadería para mejorar los

procesos productivos, maximizar la rentabilidad con infraestructura adecuada y maquinaria eficiente. El tipo de investigación que se consideró en este estudio fue de alcance descriptivo; se consideró como población a los 31263 habitantes de la ciudad de Cotoacollo y se tomó una muestra de 100 personas. Concluyeron que la elaboración de un plan estratégico para la Panadería y Pastelería Alex, permite orientar las actividades propias de la gestión administrativa por parte de los dirigentes, y es una alternativa viable social y económica de implementar. En el diagnóstico se lograron establecer los principales limitantes y problemas que afectan el desarrollo de la actividad que realiza la panificadora. Indicaron además que la propuesta no sólo implica un plan de mejoramiento, sino toda una planificación, lo que contribuirá a generar sostenibilidad y rendimiento a mediano y largo plazo.

Después de las consideraciones anteriores podemos destacar que las empresas deben realizar un plan estratégico, definiendo el rumbo hacia donde la empresa quiere llegar, logrando los objetivos propuestos, no sin antes realizar un análisis FODA para saber que debilidades hay que potenciar y cuales son las fortalezas que tenemos para seguir mejorando y lograr el éxito que todos deseamos.

Rincón (2011), en su tesis titulada: *Plan de negocios para la creación de la empresa Pastelería Innovación Casera Ltda. destinada a la producción y comercialización de productos de pastelería y repostería en la localidad de Chapinero de La Ciudad De Bogotá*, en Facultad De Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de la Salle - Colombia. Tuvo como objetivo general diseñar un plan de negocios para la creación y consolidación de la empresa Pastelería Innovación Casera LTDA destinada a la producción y comercialización de productos de pastelería y repostería en la localidad de Chapinero, en la ciudad de Bogotá mediante el estudio de las necesidades de mercado y situación económica de la localidad para establecer la viabilidad de desarrollo del proyecto. El tipo de investigación que se consideró en este estudio fue de alcance descriptivo, se tomó en cuenta como población 122089 habitantes de la ciudad de Chapinero, obteniendo como muestra a 384 individuos. Llegó a concluir que existe un amplio nicho de mercado de consumidores interesados de por los

productos pasteleros y/o reposteros tradicionales y en sus versiones light y dietética, esto debido a la tendencia en el cuidado de la imagen y de la salud de los consumidores, lo que proporciona seguridad para que el desarrollo del proyecto sea factible y exista una expansión hacia mercados institucionales o especializados como el de las personas con patologías como la diabetes.

De este trabajo de investigación podemos decir que es evidente entonces que los consumidores cada vez tienen preferencias por demandar de productos que vayan acorde con la dieta y el cuidado de la salud e imagen de estos; es una tendencia que las panaderías no pueden dejar por alto los grandes cambios de preferencias, además debemos estar a la vanguardia de los cambios que se vienen dando en el mercado, conocer lo que ellos necesitan para poder satisfacer dichas necesidades y si es posible sobrepasar sus expectativas brindándoles un valor agregado.

1.2.2. A Nivel Nacional

Almeyda (2014), en su estudio de investigación titulado: *Estudio de pre-factibilidad para la producción y comercialización de galletas a base de granos andinos en Lima Metropolitana enfocada a los niveles socioeconómicos B y C*, en la Facultad de Ciencias e Ingeniería de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El objetivo general de la presente tesis fue determinar la viabilidad económica y financiera del estudio. El tipo de investigación que se consideró en este estudio fue de alcance descriptivo; se consideró como población a los 3.2 millones de habitantes entre 7 a 27 años Lima Metropolitana y se tomó una muestra de 281 personas. Concluyó que nuestro país se encuentra en una moderada situación económica, presentando valores positivos de sus principales indicadores macroeconómicos, lo que beneficia a la inversión privada. Asimismo, el país cuenta con condiciones favorables para el cultivo y consumo de granos andinos. Además se concluye del Estudio de Mercado, el nicho de mercado adolescentes, jóvenes y adultos es el adecuado para que la demanda del proyecto aumente a lo largo del tiempo. Además agregó que el salvado de granos andinos, se considera un recurso crítico ya que un elevado precio de compra ocasionaría la no viabilidad del proyecto.

Es evidente entonces que para que este negocio sea viable también debemos fidelizar a nuestros proveedores de harina de dichas semillas andinas, si es necesario establecer alianzas estratégicas con éstas para que así nos nos falte esta materia prima, indispensable para la producción de nuestros productos, destacando también que nuestro Perú es una gran proveedor de dichos granos y que es viable las condiciones para su cultivo. Por lo tanto si aseguramos a nuestros proveedores, estamos asegurando el abastecimiento de nuestras materias primas que son recursos indispensables para toda empresa.

Bazán (2013), realizó un estudio de tesis titulado: *Plan de marketing para incrementar la participación de mercado del taller de Panadería del Proyecto Amigo en la ciudad de Huamachuco*, en la Facultad De Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Trujillo. Su objetivo general fue: realizar una propuesta de plan de marketing que permita incrementar la participación de mercado del taller de panadería del proyecto amigo en la ciudad de Huamachuco. El tipo de investigación que se consideró en este estudio fue de alcance descriptivo, con un diseño transversal correlacional - causal; se consideró como población a 136221 familias de la ciudad de Huamachuco y se tomó una muestra de 383 familias. Llegó a concluir que la aplicación de un plan de Marketing tiene mucha influencia en las ventas de una empresa y que una de las que mayor éxito tendría es la comunicación y la promoción de ventas, factores que ayudarían a la empresa a progresar y sobre todo a ser la preferida al momento de que el cliente elija donde comprar pan.

Con referencia a lo anterior debemos tener en cuenta que un buen plan de marketing ayudaría mucho a posicionar una marca en un mercado tan competitivo por la cual se deben plantear buenas estrategias y así ser los preferidos de nuestros clientes, superando las expectativas de ellos, donde se sientan parte importante de nuestra empresa. Además hoy en día toda empresa debe realizar estrategias de marketing y así poder incrementar las ventas de la organización y obtener mejores rentabilidades.

Cumpa (2012), realizó la investigación: *Mejora de la producción, almacenaje y distribución de una panificadora usando métodos operativos*, en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Piura. Su objetivo general fue: Mejorar los procesos de producción, almacenaje y distribución de una pequeña empresa panificadora mediante la aplicación de métodos operativos conocidos, aplicados en empresas de distintos rubros que permitan tomar decisiones adecuadas a fin de obtener mayores beneficios. El tipo de investigación que se consideró en este estudio fue de alcance descriptivo, se consideró como población y muestra a los trabajadores de la empresa. Llegó a concluir que es recomendable dejar de producir ciertos tipos de pan que no eran tan rentables, con lo que quedaría tiempo disponible para poder producir más de los sugeridos y obtener mayores utilidades y así ya no se necesitaría contratar nuevo personal. Sin embargo, manifiesta que se dejaría de satisfacer a ciertos clientes que buscan ciertos panes que se dejarían de lado en su producción, corriendo el riesgo que acudan a la competencia, por lo que recomienda realizar un plan de marketing con el objetivo de definir las cantidades mínimas a producir de cada tipo de pan y ver si es necesario contratar a más personal para el área de producción.

De lo anterior podemos rescatar que todo tipo de empresa debe gestionar todos sus procesos ya sean operativos o administrativos, para reducir costos e incrementar la rentabilidad de la empresa, garantizando al detalle la calidad y nutrición de los productos. Además debemos conocer que productos nos generan mayor ganancia y cuales no, para así poder decidir con respecto a las cantidades a producir de dichos productos, obviamente buscando mejores márgenes de ganancia para la empresa.

1.2.3. A nivel local

Ypanaqué (2015), realizó la investigación: *Estudio económico financiero para instalar una cadena de panaderías en la ciudad de Lambayeque*, en la Facultad De Ciencias Económicas Contables y Financieras de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho-Perú. El objetivo era determinar la satisfacción de las necesidades del consumo del pan de los habitantes de la

ciudad de Lambayeque y determinar la rentabilidad, elaborando un estudio previo al quinto año de inversión. En tal sentido se realizó una investigación de tipo descriptiva de corte transversal; para ello se tomó una muestra aleatoria de 372 consumidores que compran pan de manera regular en las principales panaderías de la ciudad de Lambayeque. La investigación llegó a las siguientes conclusiones: El tamaño familiar más común encontrado en el distrito de Lambayeque fue entre 4 y 6 miembros por familia llegando a un 84.1% aproximadamente, el 62.1% de familias compran pan dos veces al día, en tanto que un 33.6% lo hace sólo una vez al día, y solo el 2.7% de ellos compran tres veces al día. En la ciudad de Lambayeque existe una cantidad de trece panaderías legalmente instaladas las cuales serán nuestras principales competencias y hay que tomar en cuenta que la panadería y pastelería “Sol de oro” tiene un total de cuatro establecimientos lo que indica que existe un público que aún no es cubierto por la oferta existente en el mercado. La mayoría de consumidores prefiere comprar el producto en una panadería (79.8%); en tanto que el 12.9% lo hace en una tienda cerca de su residencia. Finalmente que la inversión en la cadena de panaderías “Panaty” es viable.

De esta investigación podemos destacar que en la ciudad de Lambayeque, aún existe un gran público por atender en el sector de la panificación, también debemos tener en cuenta que el promedio de integrantes por familia es 5, cifra que nos sirve para considerar al momento de proyectar la demanda o producción. Además la gran mayoría de familias prefieren adquirir sus productos de panificación en las mismas panaderías, y por último que invertir en una cadena de panaderías es viable.

Moya (2014), realizó una investigación: *Planificación y control de la producción para incrementar la productividad en la empresa Estrella del Norte de Lambayeque*, en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Tuvo como objetivos: el diagnóstico de los actuales problemas en la producción de la empresa Estrella del Norte de Lambayeque y diseñar un sistema de planificación y control de la producción, para mejorar la productividad, la eficiencia física y económica; mejoras que traerán consigo la

satisfacción del cliente y el incremento de las utilidades de la empresa. En tal sentido se realizó una investigación de tipo descriptiva. No se realizó ningún tipo de encuestas ya que se consideró la oferta y demanda histórica para la proyección de su producción y ventas. Concluyó que se consideran importantes y principales soluciones: la capacitación continua al personal, concientizándolos de tal manera que les facilite cumplir las metas comunes de la empresa, trayendo como consecuencia el incremento de la eficiencia en el área de producción y la reducción de los tiempos muertos durante todo el proceso.

De las conclusiones anteriores, cabe resaltar que el mejor activo que puede tener toda empresa es el recurso humano, por lo tanto debemos motivarlos a que lleven a cabo sus actividades con gusto y dedicación, lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa. Debemos lograr que se sientan miembros elementales de la panadería, capacitarlos para que desarrollen sus habilidades y se muestren cada vez más productivos, muy aparte de los incentivos económicos que se les debe cumplir.

Lindao (2010), realizó un proyecto de tesis titulado: *Análisis del proceso de evaluación de desempeño en la panadería Panottis de Chiclayo*, en la Facultad de Administración de la Universidad de Chiclayo. Tuvo como objetivo evaluar el desempeño de los trabajadores de la panadería Panottis. En tal sentido se realizó una investigación de tipo descriptiva. Se tomó como muestra a todos los colaboradores que laboran en la empresa. Llegó a concluir que las normas, reglas y políticas de la empresa no son claras para los empleados, el gerente tiene conocimiento de ellas pero no las tiene planteadas en documentos donde estas puedan ser observables por los empleados. Algunas de estas reglas conocidas por los empleados coincidían con las propuestas por el gerente; al hacer la pregunta de los cargos que ocupaban, las funciones de estos son múltiples no solo hacen lo que concierne a su puesto sino muchas otras funciones, estas funciones coincidían con las reglas asumidas por los empleados es decir no tienen claro esa diferencia. Entonces ellos no tienen claro el desempeño que esperan de parte de los gerentes, ellos no tienen claro los objetivos de sus

puestos de trabajo; desde ese punto las evaluaciones no pueden ser eficaces ya que siempre se empieza por definir normas y objetivos.

Hecha la observación anterior, debemos definir el perfil y las funciones de los trabajadores, para que estos puedan tener un buen desempeño y lograr con los objetivos que se les traza; una panadería no tiene porque dejar de crear valor en los productos y servicios que ofrece a sus clientes. Además este antecedente es una muestra de la manera empírica como funcionan ciertas empresas.

1.3. Teorías Relacionadas al Tema

1.3.1. Plan de negocio:

Según Weinberger (2009, pág. 33), nos dice que el plan de negocio es un documento que se redacta en forma clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación; es de gran utilidad para guiar un negocio, ya que describe desde que objetivos lograr hasta las actividades diarias que se desarrollarán para lograrlos.

Un plan de negocio “es aquel documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad, y desarrolla las estrategias y procedimientos para convertir dicha oportunidad en un proyecto empresarial concreto”. (Zorita, 2015, pág. 23)

Con referencia a un Plan de Negocio, Arbaiza (2015, pág. 21), nos dice que es un documento de presentación de la empresa, que describe los productos y servicios que ofrece, así como todos los factores que intervienen en el desarrollo de sus operaciones, implica así el planeamiento, con especial cuidado de las fuentes de financiamiento.

1.3.2. Beneficios

De acuerdo con Castro & Rufino (2010 pág. 28), mencionan los beneficios principales de realizar un plan de negocio, las cuales son:

Es una herramienta de diseño y de simulación: Porque nos permite realizar una serie de simulaciones y plantear escenarios que permitan a todo emprendedor anticiparse a ciertos problemas que podrían suceder en la realidad.

Es una herramienta de marketing y de comunicación: Nos indica que si queremos buscar financiamiento externo, el plan de negocio, es lo único que se le va a poder mostrar a los inversores externos por la cual estos van a pedir más información sobre el negocio como: marketing, financiación etc. Por lo tanto debe empezar a ser atractivo, reflejando la profesionalidad del equipo emprendedor desde su portada.

Es una herramienta de control: Indica que el empresario debe realizar previsiones acerca de los gastos, ingresos y una serie de objetivos de los primeros años de puesta en marcha la empresa, teniendo en cuenta que las desviaciones que se presenten una vez constituida la empresa tendrán que ser analizados por los emprendedores.

Es un mecanismo de coordinación: Este constituye un instrumento adecuado para organizar las acciones individuales de los distintos socios. Es recomendable que cuando se elabore este documento esten implicados todos los promotores y a la vez sean asumidos por todos.

1.3.3. Objetivos

Según Zorita (2015), indica que el plan de negocio tienes dos objetivos concretos, las cuales son:

- a. Objetivo interno: Permite al emprendedor de una oportunidad de negocio llevar a cabo un profundo estudio de todas la variables que afectarían a dicha oportunidad, aportándole la información necesaria para determinar con elevada certeza la viabilidad del proyecto.
- b. Objetivo externo: Será la carta de presentación de los emprendedores, y del proyecto, ante terceras personas como: bancos, inversores institucionales y privados, sociedades de capital de riesgo, organismos públicos y otros agentes implicados a la hora de solicitar cualquier tipo de colaboración y apoyo financiero.

1.3.4. Características

Según Zorita (2015), nos dice que un Plan de Negocio debe tener las siguientes características:

- a. Eficaz: Debe contener la información necesaria que a los emprendedores del proyecto les sea útil para analizar en profundidad todas las implicaciones que suponen la puesta en marcha de su proyecto, y cuya información que un eventual inversor espera saber.
- b. Estructurado: Debe tener una estructura simple y clara que sea fácil de seguir.
- c. Comprensible: Debe estar escrito con claridad, con palabras precisas y evitar jergas y conceptos muy técnicos. Las cifras y tablas deben ser simples y de fácil comprensión, es decir fácil de leer.

1.3.5. Consecuencias de la Falta de Planificación

Si no se planifica, Zorita (2015, pág. 15), nos dice que vamos a tener muchas consecuencias, como:

Falta de control.

Varias situaciones imprevistas.

Inexistencia de una medida para evaluar el éxito o fracaso de la gestión.

Ausencia de una guía de acción.

Falta de criterios para decidir inversiones y gastos.

Peligroso factor de costes, genera: desperdicio de dinero, tiempo y oportunidades.

1.3.6. Tipos de Planes de Negocios

De acuerdo con Weinberger (2009, pág. 40), describe los siguientes tipos de planes de negocios más representativos, las cuales son:

- a. Plan de negocio para empresa en marcha: Este plan es cuando las organizaciones aumentan sus unidades de negocio para su desarrollo y crecimiento, por lo tanto debe ser planificado ya que si no lo hace generaría el fracaso de esta unidad e inclusive hasta la quiebra de la empresa. Este plan debe evaluar la nueva unidad de negocio de manera independiente, la distribución de

los costos fijos de la empresa, entre todas las unidades de negocios, incluida la nueva. Además debe describir las fortalezas y debilidades de la organización.

b. Plan de negocios para nuevas empresas: Para las nuevas empresas, este se convierte en una herramienta de diseño y parte de una idea inicial a la cual se le va dando forma y estructura para su puesta en marcha. En este tipo de plan se detalla la idea del negocio, los objetivos a lograr, las estrategias, y los planes de actividades respectivas para el logro de las metas.

c. Plan de negocios para inversionistas: Su redacción debe ser claro, sencillo y contener la información relevante para una evaluación financiera confiable. para atraer el interés de los inversionistas, por eso es de suma importancia que contenga la información necesaria sobre la idea o la empresa en marcha, información que demuestren la factibilidad financiera del negocio y el retorno de la inversión, por eso debe ser claro, sencillo, y contener la información relevante para una evaluación financiera confiable.

d. Plan de negocio para administradores: Estos planes deben contener el nivel de detalle necesario para guiar las operaciones de la empresa como: los objetivos, las estrategias, las políticas, los procesos, los programas y los presupuestos de todas las áreas funcionales de la empresa.

1.3.7. Estructura de un Plan de Negocio

“Existen diferentes presentaciones de planes de negocios, esto varía de acuerdo con la complejidad del proyecto y el estilo de trabajo del empresario”.

(Arbaiza, 2015, pág. 24)

En esa misma idea, Weinberger (2009, pág. 43), indica que no existe una única estructura que pueda servir a los diferentes usuarios o destinatarios de este plan de negocio, por lo tanto cada emprendedor debe definir una estructura que vaya de acuerdo a los requerimientos del destinatario, audiencia o público demandante. Sin embargo el modelo de estructura para una empresa nueva debe contener lo siguiente: resumen ejecutivo, formulación de la idea del negocio, análisis de oportunidad, análisis del entorno, análisis de la industria y del mercado, planeamiento estratégico (análisis FODA, visión, misión, objetivos estratégicos,

estrategia genérica, fuentes de ventajas competitivas, alianzas estratégicas), plan de marketing, plan de operaciones, diseño de la estructura y plan de recursos humanos, proyección de los estados financieros, evaluación financiera, conclusiones y recomendaciones.

1.3.7.1. Resumen Ejecutivo

El resumen ejecutivo presenta de manera breve el contenido de todo el plan de negocio, específicamente las conclusiones de los estudios realizados para su elaboración. Aquí se da a conocer la idea central del negocio, la oportunidad de mercado que se ha identificado y los argumentos claves que sustentan la posibilidad de éxito. (Arbaiza, 2015, pág. 27)

De acuerdo con la idea anterior, Castro & Rufino (2010, pág. 40), nos dice que el resumen ejecutivo es una ficha técnica o tarjeta de presentación de la empresa que se desea crear, es decir es un resumen del plan de negocio que proporciona al lector un entendimiento general del proyecto, recalcando el objetivo de nuestro proyecto empresarial y cuál es su potencial o viabilidad.

Además, para Weinberger (2009, pág. 44), el resumen ejecutivo es una presentación resumida de los aspectos más atractivos del plan de negocio que se ha elaborado. Agrega también que es la sección más importante del plan de negocio y que incluso a veces es la única que se lee y que a medida que este despierte la curiosidad del inversionista va a motivar a seguir conociendo la idea del negocio.

1.3.7.2. Idea del Negocio

Como sostiene Weinberger (2009, pág. 50), “una idea del negocio suele ser el concepto de empresa, es decir cuál es la esencia de la empresa o su razón de ser; esta idea de negocio generalmente proviene de una mirada al entorno o un análisis del empresario”.

Después de lo anterior expuesto sobre idea de negocio, se puede decir entonces que si esta idea de negocio se concreta ya estaríamos hablando de la misma descripción del negocio, además para Castro & Rufino (2010), coinciden que “en la descripción del negocio se describe cuál es la denominación de nuestra empresa, que sector y que actividad vamos a desarrollar, en función a la necesidad que se va a satisfacer”.

1.3.7.3. Análisis del Mercado

De acuerdo con la Arbaiza (2015, pág. 52), nos indica que el análisis de mercado está compuesto por distintas actividades de investigación y reflexión la cual abarca:

- a. El análisis del entorno: Es una respuesta estratégica frente a los cambios del medio donde opera la empresa, es recopilar información con el fin de identificar las oportunidades para aprovecharlas y amenazas para cotrarestarlas. Los factores que se analizan son: sociales, económicos, políticos, tecnológicos, ecológicos y geográficos.
- b. El análisis de la industria o sector: Analizar la industria hace referencia a todas las empresas que compiten entre sí debido a que fabrican productos similares o que pueden funcionar como sustitutos de determinados productos; analizar el sector es identificar los factores que influyen en el ingreso y la supervivencia de una empresa en el mercado.

Sin embargo Castro & Rufino (2010, pág. 70), conceptualizan el análisis del entorno como el conjunto de influencias o factores externos que influyen en los resultados y actividades de las compañías como el macroentorno y el microentorno.

Además Weinberger (2009, pág. 51), nos dice que el análisis del entorno es fundamental para descubrir oportunidades sobre la base de las cuales podrían surgir ideas de negocios. Los factores que podrían influir de manera positiva o negativa para una empresa son: factores económicos, factores políticos y legales, factores tecnológicos y factores ambientales.

1.3.7.4. Plan Estratégico

Para Arbaiza (2015, pág. 84), el plan estratégico tiene que ver con planificar correctamente la estrategia de la empresa, esto implica anticiparse a situaciones fortuitas que se presenten durante el desarrollo de las actividades de la empresa y darle solución de manera exitosa, también implica adelantarse a las acciones de la competencia y otros grupos que puedan perjudicar a la empresa. Además indica que es aquí donde se define la visión, misión, estrategias de la empresa para el logro de los objetivos.

El plan estratégico de una empresa se inicia con una relación de las variables que pudieran representar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) para ella. Ya sea para una empresa nueva o en marcha, deben iniciar por las oportunidades y amenazas que pudieron identificar en el análisis del entorno y de la industria, para luego presentar las fortalezas y debilidades de la empresa o del equipo gerencial. (Weinberger, 2009, pág. 64)

Análisis FODA:

En el análisis FODA se debe determinar o identificar las fortalezas y debilidades de la empresa a crear, lo cual debemos realizar un análisis interno, siendo conciente de las capacidades y recursos que poseemos o deberíamos desarrollar para generar y mantener una ventaja competitiva sostenible. Este análisis consiste en que la estrategia se realiza de acuerdo a cuatro grupos de consideraciones las cuales son: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. (Castro & Rufino, 2010 , pág. 78)

“En el análisis FODA se estudia la relación entre oportunidades y recursos, con énfasis en la competitividad de la compañía: las capacidades y ventajas distintivas que la diferencien de sus competidores, como base de la estrategia para conseguir éxito en el mercado”. (Arbaiza, 2015, pág. 91)

Visión de la empresa:

Para Arbaiza (2015, pág. 64), “la visión empresarial se define como es visto el futuro por la empresa, lo que desea ser a mediano y largo plazo; es estratégica ya que guía las actividades de la empresa hacia el logro de sus objetivos en el mercado”. En la misma idea, Weinberger (2009) dice que la visión es lo que la empresa quiere ser en el futuro, que generalmente responde a la visión o sueño del emprendedor y suele establecerse por un período superior a tres años.

Misión de la empresa:

“La misión es la identidad o razón de ser de la empresa y que funciona como una carta de presentación al mercado. Este anuncio menciona el rubro de la empresa y describe en manera breve como los encargados de las actividades lo llevan a cabo”. (Arbaiza, 2015, pág. 86)

En este mismo orden de idea, Weinberger (2009, pág. 143), define la misión como la razón de ser de la empresa, la finalidad por la que fue creada. Se define los objetivos fundamentales, las actividades que se realizan, las personas a quienes se dirige y el cómo, dónde y porqué se realizan las actividades.

Objetivos estratégicos:

Todo objetivo debe cumplir con tres condiciones las cuales son:

Establecerse para toda la organización.

Establecerse de manera permanente.

Establecer en términos cuantitativos, en la medida de lo posible.

(Weinberger, 2009, pág. 66)

Estrategias Genéricas:

Según Porter (2008), existen tres estrategias y son:

Liderazgo en costos: Consiste en ofrecer bienes o servicios con un costo menor al de la competencia o al más bajo posible. Requiere de una elevada venta por volumen para conseguir rentabilidad.

Diferenciación: La empresa debe destacar por ser diferente y única en el sector; lográndose con un producto exclusivo o de calidad muy superior al de la competencia. Dicha estrategia se basa en la percepción del consumidor, quien otorga valor al producto o servicio según la importancia que tenga para él, y por ello es capaz de pagar más.

Enfoque o segmentación: Lo eligen generalmente las empresas con una sola unidad de negocio o que no tienen la capacidad de atender a un gran número de clientes. Se basa en seleccionar un segmento, un nicho del mercado y ofrecerles productos o servicios que necesite.

1.3.7.5. Plan de Marketing

De acuerdo a Arzaiza (2015, pág. 109), define el plan de marketing como “el programa donde se plantea los objetivos alineados con la estrategia de la empresa y se orienta a que los productos o servicios ingresen al mercado, llegando al cliente final con la calidad ofrecida, a tiempo y en la cantidad demandada.”

Además para Castro & Rufino (2010, pág. 85), “un plan de marketing es un programa para vender los bienes y servicios que la empresa produce o comercializa, además los mejores planes de marketing son aquellos que describen el mercado de la empresa, deseos, necesidades y preferencias de los clientes”.

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. Con respecto a los objetivos del marketing, aparte de la segmentación de los clientes, se debe tener en cuenta otras variables como su tamaño, el nivel de facturación previsto, el volumen de ventas, recursos tecnológicos, económicos y humanos, la línea de producto, etc. Tener en cuenta que el principal objetivo de este plan está relacionado con las ventas.

(Weinberger, 2009, pág. 69)

Posicionamiento:

Con respecto a este tema, Weinberger (2009, pág. 75), nos dice que con la finalidad de ocupar un lugar en la mente del consumidor o cliente, el empresario debe buscar diferenciarse para poder ser recordado por algún atributo en particular. Por lo general, se utiliza algunos de los elementos de la mezcla de marketing para lograr un posicionamiento diferenciado. Estas diferencias deben ser significativas para que puedan ser fácilmente percibidas y recordadas por el público objetivo. Es importante remarcar que para lograr un posicionamiento y ser recordado, debe existir una demanda lo suficientemente grande, que valore el beneficio adicional y que sea capaz de reconocer una mejora sustancial respecto a los productos o servicios ofrecidos por la competencia. Por lo general, las empresas utilizan los atributos de su posicionamiento como parte de su logotipo, como eslogan en sus campañas publicitarias o como elementos importantes de sus campañas de comunicación. Estos atributos, forman parte del concepto de negocio.

Para esta estrategia la empresa sólo debe enfocarse en aquellos atributos o diferencias que a nuestro público objetivo les interese. La diferenciación está basada en distinciones importantes desde el punto de vista del cliente quien distingue lo que ofrece una empresa con lo que ofrece la competencia, es decir que el posicionamiento está relacionado más con lo que percibe el consumidor que con la realidad en sí misma. (Castro & Rufino, 2010 , pág. 89)

Mezcla del marketing:

Para Weinberger (2009, pág. 70), la mezcla del marketing se utiliza para posicionar los productos o servicios en el mercado objetivo y se define con las 4 P: producto, precio, promoción y plaza.

Además Zorita (2015, pág. 66), agrega que el marketing mix engloba las decisiones específicas a adoptar y las actividades de marketing a realizar con la finalidad de lograr los objetivos propuestos y se concreta con decisiones referentes a políticas del: producto, precio, distribución y comunicación.

1.3.7.6. El Plan de Operaciones

Siguiendo a Castro y Rufino (2010, 104-105), afirman que el objetivo fundamental de un plan de operaciones consiste en definir los medios materiales, técnicos y humanos que se necesitan, incluyendo todo el proceso para producir el producto o prestar el servicio.

Aprovisionamiento: Se describen todas la materias primas o inputs que se necesitan para desarrollar de una manera eficaz y eficiente los procesos del producto o servicio, por la cual se tendrá que analizar a los proveedores con quienes se trabajará, teniendo en cuenta los precios, condiciones de pagos, procedencia, origen y otras características con referencia a los materiales.

Fabricación o prestación de servicios: para la fabricación de un producto o la prestación de un servicio se necesitan de los siguientes recursos:

Recursos tangibles: describir los recursos productivos necesarios como:

Instalaciones: características del local, medidas, ubicación, planos, precio de adquisición o alquiler.

Maquinaria: con qué maquinarias o aparatos debe contar la empresa para la producción.

Otros activos: elementos de transporte, equipos informáticos, etc.

Recursos humanos: los emprendedores del negocio deben determinar la mano de obra que se necesita en términos cuantitativos y cualitativos para que la empresa logre desarrollar los procesos de producción de manera adecuada.

Proceso productivo: conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada (input) en elementos de salida (output), con un valor agregado para el cliente. Se debe describir todos los procesos y subprocesos que la empresa desarrolla para fabricar los productos o prestar un servicio.

Además, como nos indica Weinberger (2009, pág. 76), que un plan de operaciones tiene como fin establecer:

Los objetivos de producción en función al plan de marketing.

Los procesos de producción en función a los atributos del proceso o servicio.

Los estándares de producción que harán que la producción sea eficiente, se logre satisfacer la demanda de los clientes y la rentabilidad esperada de los accionistas. El presupuesto de inversión para la transformación de insumos en productos o servicios.

1.3.7.7. Diseño Organizacional y Plan de Recursos Humanos

Diseño Organizacional:

El diseño organizacional se refiere a seleccionar una estructura que va a permitir lograr las metas de la empresa, es decir se definirá como organizar a los empleados definiendo sus funciones y responsabilidades para hacer frente con éxito, a la demanda y los cambios del entorno. Definir las funciones permite delegar tareas, responsabilidades, supervisar, controlar el trabajo de los empleados y evaluar los resultados y el desempeño. El autor nos indica que es fundamental definir el tamaño de la empresa ya que de ello depende el número de colaboradores que se requiere para realizar las actividades.

(Arbaiza, 2015, pág. 166)

Mientras que Zorita (2015, pág. 122), afirma que el proceso de organización de una empresa consiste en dividir y agrupar los trabajos a realizar en tareas individuales, definir las personas que cumplirán dichas tareas. Agrega además que a medida que las empresas se hacen más complejas, se debe establecer las relaciones de autoridad y dependencia entre todas las personas que tienen mando sobre otras y esto se expresará mediante un organigrama.

Teniendo en cuenta las referencias anteriores, se debe definir un organigrama, que consiste según Weinberger (2009, pág. 88), “en una representación gráfica de la estructura de una organización, se puede conocer cómo se han agrupado las tareas y cuáles son los niveles jerárquicos en la organización”.

La gestión de recursos humanos:

De acuerdo con Arbaiza (2015, pág. 176), argumenta que: “la gestión basada en competencias y en el capital humano supone considerar a las personas como el

principal activo del negocio. Implica entender que son la razón de ser de cualquier emprendimiento, pues sin su concurso la empresa no existe”.

Los pasos fundamentales para desarrollar un buen plan de recursos humanos según Castro & Rufino (2010, pág. 122-124), son los siguientes:

Determinación del número de personas necesarias para la empresa.

Organigrama de la empresa: es la representación gráfica de la estructura de la empresa. Es la representación simplificada del esquema jerárquico vigente de ella. Si la empresa es nueva se debe indicar cual es su configuración que piensa tener y cuál cree que serán las líneas de evolución al respecto.

Descripción de las funciones, tareas y responsabilidades de cada puesto: por cada puesto de trabajo que existe en la empresa se establecerá de manera concreta las funciones y tareas que se deben realizar, además se definen las responsabilidades que cada puesto conlleva, para poder definir la persona que esta a cargo de cada acción que se realice en la empresa.

Descripción de perfiles de los puestos: El perfil de un determinado puesto depende de las funciones y tareas que deba realizar la persona en dicho puesto. Las personas son el corazón de toda empresa, y en gran parte de las pymes que se dedican al sector de servicios. Debemos ser consciente que las personas son el verdadero almacén de los conocimientos, la experiencia y las habilidades de una empresa.

Reclutamiento y selección: El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para cubrir un puesto vacante. Las técnicas de reclutamiento más habituales son: candidatos presentados por lo socios, contactos con asociaciones gremiales, contactos con universidades, anuncios en diarios, agencias de reclutamiento, entre otras. Luego de reclutar se hará el proceso de selección y se hará a través de entrevistas personales o dinámicas de grupos, además por pruebas de idoneidad tales como: pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicométricas y pruebas de personalidad.

Debemos recordar que la mejor idea de negocio, el mejor modelo, el mejor plan de negocios y el proyecto más rentable pueden resultar un fracaso si el equipo empresarial no es el adecuado. (Weinberger, 2009, pág. 116)

1.3.7.8. Análisis Económico y Financiero

Según Arbaiza (2015, pág. 191), define que el análisis económico y financiero permite establecer el monto inicial necesario para poner en marcha el negocio y presupuestar los costos destinados a la ejecución de cada uno de los planes. En efecto, con esta información podemos realizar estimaciones sobre la rentabilidad del negocio y elegir las fuentes de financiamiento que mejor se ajusten a la capacidad económica de la empresa.

Weinberger (2009, pág. 93), agrega que el plan económico financiero es importante para:

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.

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.

Además Weinberger (2009, pág. 104-111), agrega que un plan económico financiero debe informar las siguientes cuestiones:

Datos, Supuestos y Políticas Económicas y Financieras: Los datos relevantes para las proyecciones son aquellos objetivos establecidos a lo largo del plan de negocios. En este sentido, el volumen de ventas estimado, el precio de venta, el volumen de descuentos estimados, los costos unitarios, los costos totales, los

costos fijos y variables y todos los gastos proyectados, son datos que deben tomarse en consideración para el plan financiero

Plan de Ventas de la Nueva Empresa o Unidad de Negocio: Cuando se elabore el flujo de caja de la nueva unidad de negocio, es fundamental que el empresario proyecte los ingresos de manera independiente y no los sume a los ingresos actuales de la empresa.

Análisis de Costos: Los componentes de ingresos, costos y gastos, estimados a lo largo del plan de negocios, permitirán hacer un análisis de costos con la finalidad de proyectar estados financieros y evaluar la rentabilidad del negocio.

Los costos de producción son todos los costos relacionados de manera directa o indirecta, con los procesos productivos de la empresa.

Punto de Equilibrio: Una vez determinados los costos fijos y variables, es importante que el empresario conozca cuál es el número mínimo de productos o servicios que debe vender para que la empresa no pierda dinero, es decir, para que sus ingresos sean iguales a sus costos.

El punto de equilibrio normalmente se establece en unidades físicas o unidades monetarias, y es sumamente útil para conocer cuánto es lo mínimo que se debe vender para que los gastos fijos de la empresa y los gastos variables de las unidades producidas estén cubiertos.

Inversión Inicial: El presupuesto de inversión inicial incluirá todos los activos fijos, tangibles e intangibles, que se necesitan para iniciar las operaciones del negocio. Algunos activos fijos pueden ser terrenos, unidades de transporte, maquinarias, mobiliario, herramientas, computadoras, mientras que algunos activos intangibles pueden ser licencias de computación, patentes, transferencias de tecnología, entre otros.

Capital de Trabajo: El capital de trabajo es el recurso económico adicional, diferente de la inversión inicial, que se requiere para poner en marcha la empresa. El capital de trabajo sirve para financiar la primera producción de la empresa antes de recibir sus primeros ingresos por ventas. El capital de trabajo servirá

para financiar materia prima, pagar mano de obra directa, otorgar créditos en las primeras ventas y contar con ciertos gastos que implica el negocio.

Fuentes de Financiamiento: Una vez calculada la inversión inicial y el capital de trabajo necesarios hay que determinar las fuentes económicas para financiar las operaciones de la empresa.

En líneas generales, el financiamiento puede venir de:

Por lo general, los préstamos iniciales son otorgados por familiares, amigos y proveedores. Son procesos simples e informales, con condiciones favorables y muy bajas o nulas tasas de interés. Sin embargo los préstamos suelen ser reducidos y no siempre están disponibles en el momento preciso.

Otra fuente de financiamiento interesante al inicio de las operaciones son las ayudas del Estado. Por lo general el dinero está disponible, pero es indispensable hacer un plan de negocios y a veces el proceso es largo y burocrático.

Si se trata de financiar terrenos, las hipotecas son la mejor alternativa, en términos económicos, mientras que el leasing es la mejor alternativa para financiar maquinarias, equipos y vehículos.

Los créditos bancarios pueden ser útiles para cualquier tipo de financiación. Son muy flexibles pero se necesitan avales personales o garantías, por lo cual un empresario que recién comienza sus actividades, difícilmente podrá acceder a créditos bancarios. Sin embargo, el empresario podría financiarse con su propia tarjeta de crédito, pero es un financiamiento muy caro y riesgoso.

Otra alternativa de financiamiento es el capital de riesgo. Suele ser empleada por negocios muy innovadores y de alto riesgo. Para acceder a este financiamiento es indispensable la presentación de un plan de negocios muy sólido y los beneficios del negocio serán compartidos con la entidad que dio el capital de riesgo.

Proyección de Flujo de Caja: El flujo de caja muestra todos los ingresos y egresos, actuales y futuros, que tiene o tendrá un plan de negocios. Empieza con la inversión inicial y luego se incluye la proyección de ventas. La cifra de ventas

será calculada en base a la estimación de la demanda hecha como resultado del sondeo de mercado y a las políticas de precios y descuentos establecidas por el plan de marketing. En segundo lugar se incluyen los gastos y finalmente el financiamiento.

En resumen, el flujo de caja debe considerar tres aspectos importantes:

Ingresos: Total de cantidad vendida multiplicada por el precio unitario de venta.

Egresos: Suma de costos de fabricación + costos administrativos + costos de comercialización.

Financiamiento: amortizaciones de intereses y capital.

Análisis de Rentabilidad: Cualquier persona que invierta en un negocio desea una rentabilidad, la cual puede variar en función al riesgo del negocio y a sus propias expectativas. Sin embargo, cualquier inversionista esperaría una rentabilidad superior a la tasa de interés que ofrecen las entidades bancarias, pues poner el dinero en el banco tiene un riesgo significativamente menor. En ese sentido, la rentabilidad del negocio debería ser superior a la rentabilidad de los certificados bancarios a plazo fijo, pues esta alternativa de inversión tiene un mínimo riesgo.

Los índices generalmente utilizados para determinar la rentabilidad del plan de negocios son:

La relación Beneficio Costo: que deberá ser mayor a 1

La Tasa Interna de Retorno: que deberá ser mayor a la tasa de interés a largo plazo del mercado.

El Valor Actual Neto: que debe ser positivo.

Estado de Ganancias y Pérdidas Projectado de la Empresa: También llamado Estado de Resultados, es un estado financiero que muestra la ganancia (utilidad) o pérdida de un periodo determinado, es decir, la rentabilidad del negocio desde un punto de vista operativo.

El Balance General Projectado: Muestra la situación financiera de una empresa en un momento determinado. Es una “fotografía” de la empresa que muestra los activos (lo que la empresa tiene), los pasivos (lo que la empresa debe) y el patrimonio, es decir lo que la empresa vale (diferencia entre activos y pasivos).

1.3.8. Demanda

La demanda es la cantidad de productos o servicios que los consumidores están dispuestos a adquirir para la satisfacción de sus necesidades. (Weinberger, 2009)

La demanda se refiere a las cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado.

(Fischer & Espejo, 2011)

1.3.9. La Competencia

El análisis de la competencia es fundamental y sirve para tomar decisiones, en la medida que se comparen los atributos y características de las empresas o productos que compiten entre sí. Antes de analizar a los posibles competidores, es indispensable que el empresario tenga muy claro con quiénes está compitiendo y con quiénes no. Cuando se trata de productos diferenciados, nuevos o innovadores, no es fácil determinar con quién se compite de manera directa y por eso resulta útil hacer un análisis de los grupos estratégicos. El análisis de los grupos estratégicos es un marco de referencia básico para el análisis de la competencia, el posicionamiento y la productividad de las empresas en una industria. Con este análisis el empresario podrá definir quiénes son sus competidores directos, es decir, aquellos que venden un producto, bien o servicio igual o casi igual al que él ofrece; y quiénes son sus competidores indirectos o sustitutos, es decir, aquellos que buscan satisfacer las mismas necesidades pero con un producto, bien o servicio distinto. (Weinberger, 2009, pág. 57)

1.3.10. Características del Producto

Cuando se le describe el producto se está haciendo referencia a: su diseño, sus características, sus bondades, su calidad y la calidad de los servicios anexos; la cantidad, disponibilidad y variedades del producto; los atributos del envase y empaque, el servicio postventa, la marca y los beneficios que aporta. Hoy se habla del producto aumentado, pues el producto incluye todos los servicios relacionados con él, incluyendo los servicios de pre y postventa, como puede ser la garantía o un curso de capacitación para su adecuado uso. Además, el

concepto incluye la calidad del servicio ofrecido y el ambiente en el que se brindó el producto o servicio. (Weinberger, 2009, pág. 71)

Según Abrams (2003), nos dice que gran parte de de los clientes compran beneficios antes que características: el cliente valora ciertos artículos que mejoren su vida de alguna manera. Esta mejora puede provenir de su funcionalidad; su productividad; el ahorro de tiempo o dinero; la sensación de bienestar, estatus, seguridad; incluso de aumento de autoestima que le genera. Un amplio espectro de beneficios y de atributos físicos, emocionales, psicológicos y financieros influyen en la adquisición de un bien; sin embargo, difícilmente se podrán cumplir todos, por lo tanto, sería un error prometerle al cliente todos los beneficios antes mencionados: el valor agregado y el mensaje deben enfocarse en uno o dos de ellos.

1.3.11. Viabilidad del Proyecto

De acuerdo a Weinberger (2009, pág. 114), el plan de negocios debe terminar con algunas conclusiones, que por lo general responderán a los siguientes términos:

Viable en términos económicos: Es decir, si es posible conseguir los recursos económicos necesarios para poner en marcha la empresa y obtener una rentabilidad que satisfaga las expectativas de sus dueños.

Viable en términos operativos: El Perú es un país con grandes oportunidades, seguramente muy rentables, pero que no es posible desarrollarlas por razones operativas. Por ejemplo, muchos lugares del país tienen maravillosos atractivos turísticos, pero las zonas son inaccesibles y la posibilidad de contar con servicios de buena calidad es remota. Si hubiera una carretera para llegar a la zona con cierta comodidad, disponibilidad de servicios públicos como luz, agua y teléfono, gente de la zona capacitada para brindar servicios al turista y un empresario optimista y perseverante, seguramente la empresa sería viable.

Viable en términos sociales: En el Perú existe más de un ejemplo de proyectos rentables y operativamente viables, pero que por razones sociales no se pueden llevar a cabo. Cuando un gran proyecto como la ampliación de la capacidad de un

puerto o aeropuerto, no se puede poner en marcha debido a las protestas de sindicatos y movimientos sociales, los empresarios reconocen la influencia y el impacto de esta variable para el desarrollo de su empresa.

Viable en términos ambientales: Hoy en día, el Estado y los gobiernos locales y regionales, tienen políticas muy claras en cuanto a las actividades que podrían tener impactos negativos en el ambiente de su jurisdicción. Por ello, las empresas deben tomar en consideración las políticas vigentes y además los costos que implica para la empresa cumplir con lo establecido por la Ley.

Rentabilidad del proyecto es atractiva para los inversionistas: Cada inversionista espera una rentabilidad distinta, en función al riesgo que el proyecto pudiera tener, al potencial de crecimiento del negocio y a sus propias expectativas. Cualquiera fuera la expectativa del inversionista, la rentabilidad del proyecto debería ser mayor a la de cualquier otra opción de inversión con el mismo nivel de riesgo.

1.4. Marco Conceptual

Cliente potencial: Se refiere al cliente que conociendo o no el producto o servicio de una empresa probablemente consumiría el producto o servicio si lo conociera. (Weinberger, 2009)

Costo: Son los montos relacionados de modo directo o indirectamente con los procesos de producción para elaborar un bien o prestar un servicio. (Weinberger, 2009)

El posicionamiento: Se refiere a lograr a que el consumidor recuerde la imagen del producto, ya sea por algún atributo diferencial que lo haga sobresalir entre otros productos de la misma clase. Dicho atributo diferencial puede asociarse con la identidad de la compañía (a través del logo o del slogan de comerciales, el merchandising, entre otras), por la cual estos esfuerzos de posicionamiento deben justificarse en términos financieros. (Arbaiza, 2015)

Estados financieros: Son documentos que muestran la situación contable y financiera de una empresa en cierto período, también muestran el desempeño de la empresa y estimar el cálculo del impuesto a la renta. (Weinberger, 2009)

Flujo de caja: Es una herramienta que sirve para saber la cantidad de efectivo que ingresa y sale de la empresa en un tiempo determinado. (Weinberger, 2009)

Flujo de caja económico: Es el ejercicio que refleja las posibilidades de un negocio o proyecto en función de la inversión que requiere para su puesta en marcha, sin importar la forma como se financia. En este análisis se considera que el inversionista (o dueño) es quien está financiando enteramente el plan o proyecto. (Weinberger, 2009)

Flujo de caja financiero: Realiza el mismo procedimiento que el flujo de caja económico, pero considerando algunas alternativas de financiamiento, como podría ser un préstamo bancario. En este análisis se incorporan, además, los costos relacionados con el crédito o préstamo obtenido. (Weinberger, 2009)

Investigación de mercados: Es la recopilación y análisis de la información que se adquiere de una situación específica del mercado y que permite tomar decisiones estratégicas para el desarrollo económico y comercial de una empresa. (Weinberger, 2009)

Las estrategias: Son las respuestas que todo emprendedor da a interrogantes como: en qué consiste su empresa, cuál es su situación actual y hacia donde se quiere dirigir, ya sea en el entorno público o privado. Está orientado en un largo plazo lo cual implica tener una visión sobre el futuro de la empresa. (Arbaiza, 2015)

Macroentorno: Comprende aquellas influencias de naturaleza como: política, económica, social y tecnológica (PETS) que inciden por igual a todos los sectores y empresas que desarrollen sus actividades dentro de dicha área. (Castro & Rufino, 2010)

Microentorno: Es el conjunto de empresas que comercializan el mismo producto u ofrecen un servicio semejante en determinado espacio. (Castro & Rufino, 2010)

Planificación: Es el proceso de definir los objetivos y determinar los cursos de actividades más adecuados para lograr los objetivos, con los recursos disponibles en el tiempo adecuado. (Weinberger, 2009)

Precio: Referida al valor monetario que se asigna a un producto o servicio. Se puede decir también que es la cantidad que el consumidor esta dispuesto a pagar para satisfacer una necesidad o deseo. (Weinberger, 2009)

Proceso productivo: Son acciones que involucra un conjunto de operaciones, herramientas, maquinarias y personas encaminadas a generar, crear o fabricar un bien o un servicio de un cierto período. (Weinberger, 2009)

Producto: Es un bien o servicio que posee un conjunto de atributos tangibles (empaques, color, calidad, marca) e intangibles (el prestigio de una marca o la percepción obtenida con referencia a un producto o servicio) que satisfacen las necesidades de un segmento de consumidores. (Weinberger, 2009)

Promoción: Son las actividades que informan y persuaden al público objetivo o consumidor para que adquieran cierto producto o servicio. (Weinberger, 2009)

Ventaja competitiva: Son características o atributos de una empresa o producto que lo difiere de su competencia y esto es muy difícil de imitar, esto se puede alcanzar a través de estrategias de diferenciación en el producto y a la vez en el servicio. (Weinberger, 2009)

1.5. Formulación del Problema

¿De qué manera se podrá diseñar un Plan de Negocio para la creación de una panadería especializada en productos nutritivos en la ciudad de Chiclayo – 2016?

1.6. Justificación del Estudio

Relevancia Teórica:

Diseñar un plan de negocio es indispensable para un emprendedor porque nos va a permitir hacer un análisis del entorno donde se desarrollará la nueva empresa o nueva unidad de negocio y poder así reducir el riesgo, además hacer un plan de negocios no es una tarea sencilla. Implica un gran esfuerzo adicional por parte del empresario y muchas horas de trabajo de todo un equipo de personas, pero este esfuerzo determinará la diferencia entre el éxito y el fracaso de una iniciativa empresarial y sin lugar a dudas prepara a la empresa para ingresar a competir con mayores posibilidades de crecimiento y desarrollo.

Relevancia Práctica:

Además la propuesta de este plan de negocio para una panadería especializada en productos nutritivos para la ciudad de Chiclayo es interesante ya que se ofrecerá productos altamente nutritivos, debido a que se empleará materia prima de alta calidad y diferenciada a otras panaderías por los ingredientes tales como harina de quinua, camote, ajonjolí, kiwicha, linaza, entre otras semillas que integrándolos en un sólo producto se convierte en un super alimento beneficioso para la salud por sus propiedades nutritivas. Un superalimento a un precio accesible al consumidor, de esta manera contribuiremos a la población a consumir productos a base de ingredientes de nuestro país y mejorar su calidad de vida.

Hoy en día los padres muchas veces por falta de tiempo, buscan productos que alimenten adecuadamente a sus hijos. Una gran oportunidad para nuestra idea de negocio. Además por ser un producto básico de la canasta familiar, este debe ser altamente nutritivo.

Relevancia Económica:

De acuerdo a los análisis financieros, económicos y el costo/beneficio proyectados, este plan de negocio que se propone para crear una panadería especializada en productos nutritivos en la ciudad de Chiclayo es suficientemente rentable para realizar la inversión que se planea.

Relevancia Social:

Podemos decir además que es de suma importancia realizar un plan de negocio para que la pequeña industria nacional existente en este campo, crezca, se afiance y fortalezca; generando nuevos puestos de trabajo de manera directa e indirecta, que beneficien a más familias peruanas a nivel nacional.

Estoy convencido que esta es una gran oportunidad para nosotros, los estudiantes de la Universidad César Vallejo, poner en práctica nuestras capacidades adquiridas a lo largo de la carrera de Administración, aportando nuestros conocimientos para mejorar la gestión empresarial, generar valor, contribuyendo a obtener mejores resultados y tomar la mejores decisiones mediante políticas y acciones adecuadas que serán beneficiosos para la empresa.

1.7. Hipótesis

No en todas las investigaciones cuantitativas plantean hipótesis. El hecho de que formulemos o no hipótesis depende de un factor esencial: el alcance inicial del estudio. Las investigaciones cuantitativas que formulan hipótesis son aquellas cuyo planteamiento define que su alcance será correccional o explicativo, o las que tienen un alcance descriptivo, pero que intentan pronosticar una cifra o un hecho. (Hernández, 2010)

En referencia a la clasificación anterior, el presente trabajo de investigación no amerita hipótesis, por ser de carácter descriptivo.

1.8. Objetivos

1.8.1. Objetivo General

Diseñar un Plan de Negocio para la creación de una panadería especializada en productos nutritivos en la ciudad de Chiclayo – 2016.

1.8.2. Objetivos Específicos

Evaluar mediante una encuesta que tan importante es para el cliente la propuesta de crear una panadería especializada en productos nutritivos en la ciudad de Chiclayo – 2016.

Diseñar las adecuadas estrategias de marketing para una panadería especializada en productos nutritivos en la ciudad de Chiclayo – 2016.

Determinar la viabilidad económica y financiera para una panadería especializada en productos nutritivos en la ciudad de Chiclayo – 2016.

CAPÍTULO II

MÉTODO

II. MÉTODO

2.1. Tipo de Estudio

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas. (Hernández, 2010)

Con referencia a lo anterior, el tipo de estudio que se aplicó en esta investigación es de alcance descriptivo, los mismos que consistió en describir características, situaciones, contextos y eventos de los diferentes elementos de universo de la población, es decir permite identificar en la ciudad de Chiclayo quienes son los clientes, cuales son sus preferencias, y sus motivaciones frente a un producto novedoso nutritivo tan básico en la canasta familiar.

2.2. Diseño de Investigación

De acuerdo con Hernández (2010) es propositiva ya que presenta una propuesta para dar solución al problema. Está claro que no existe una fórmula única para realizar la identificación del sistema de control interno; sin embargo, se cuenta con principios fundamentales, establecidos de manera explícita. Igualmente, no existe una metodología única; sin embargo, se desprende de las múltiples experiencias en los diferentes países. El diseño de la presente investigación puede ser diagramado o esquematizado de la siguiente forma:

M ----- O-----P

En donde:

M = Representa la muestra de estudio

O = Representa la información relevante o de interés que recogemos.

P = Propuesta

2.3. Variables de Operacionalización

Las variables son características observables, susceptibles de adoptar distintos valores o ser expresados en varias categorías. Existen diferentes tipos de variables y de acuerdo al número de variables el presente trabajo tiene una variable unidimensional. Una variable unidimensional son las estadísticas de una sola variable, es el caso de considerar independientemente un aspecto de un fenómeno estudiado. (Correa & Alvarado, 2014)

2.3.1. Definición Conceptual

Variable: Plan de negocio

El plan de negocio es un documento de presentación de la empresa, describe los productos y servicios que ofrece, así como todos los factores que intervienen en el desarrollo de sus operaciones, lo cual implica el planeamiento, con especial cuidado de las fuentes de financiamiento. (Arbaiza, 2015)

2.3.2. Operacionalización

La operacionalización es un proceso metodológico que consiste en desagregar deductivamente las variables que componen el problema de investigación, partiendo desde lo más general a lo más específico, es decir las variables se dividen en dimensiones, indicadores e ítem. (Carrasco, 2009)

Tabla 1:*Operacionalización de variables*

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM	INSTRUMENTO
Plan de Negocio	Demanda.	Aceptación de nuestros productos.	1. ¿En su hogar consumen pan?	El cuestionario
			11. ¿Usted acepta comprar en una panadería que le ofrezca productos nutritivos a base de harinas de quinua, linaza, kiwicha, maca y otros granos nutritivos?	
		Frecuencia de consumo	2. ¿Usted cuántas veces como mínimo por semana consume pan?	
	Inversión de los clientes en productos de panificación.	3. ¿Aproximadamente cuánto de dinero invierte Usted, cada vez de consume pan?		
	Características de los potenciales consumidores.	Productos de mayor preferencia.	4. ¿Usted qué tipo de pan consume con mayor frecuencia?	
		Factores influyentes en la compra.	5. ¿Para Usted cuál es el factor que más influye en la decisión de su compra?	
		Tiempo de mayor consumo de los productos.	7. ¿Usted en qué turno compra su pan? 8. ¿Usted en qué estación del año consume más pan?	
		Complemento de los productos.	9. ¿Usted con qué bebida acompaña el consumo de pan?	

	Competencia.	Competencia mejor posicionada en el sector.	10. ¿Cuál de las panaderías del centro de Chiclayo, es de su preferencia?	
	Características del producto.	Producto	12. ¿Usted a base de qué harina preferiría un pan?	
		Envase del producto	14. ¿En qué empaque preferiría Usted que le despachen su pan?	
		Precio del producto	13. ¿Usted cuánto pagaría por un pan de alto valor nutritivo?	
	Canal de comercialización.	Distribución del producto	6. ¿En qué lugar, Usted adquiere el pan? 15. ¿En qué ubicación prefiere que se instale nuestra panadería?	
	Viabilidad del proyecto.	Análisis Económico	VAN	
		Análisis Financiero	TIR	
Análisis Costo-Beneficio		B/C		

Fuente: Elaboración propia

2.4. Población y Muestra

2.4.1. Población

“Se entiende por población al conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio” (Arias, 2006)

Después de la definición anterior en esta investigación, se ha segmentado al grupo de la Población Económicamente Activa de la Ciudad de Chiclayo de 18 a 64 años de edad que respresenta a 103768 habitantes según INEI , con el objeto de conocer sus características, gustos y preferencias con respecto al consumo del pan.

2.4.2. Muestra

El tamaño de la muestra se determinará mediante la siguiente fórmula:

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N =Tamaño de la población= **103768**

Z = Nivel de confianza al 95% establecido por el investigador = 1.96

p = 0.5 Proporción de individuos de la población que tiene las características que si aceptan consumir nuestros productos.

q = 0.5 Proporción de individuos de la población que no tienen las características que aceptar consumir nuestros productos.

e = Margen de error permisible = 5%

Reemplazando:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (103768)}{(1.96)^2 (0.5) (0.5) + (0.05)^2 (103768-1)}$$

n = 382.75 que equivale a 383

Para el cálculo de la muestra se eligió el muestreo aleatorio simple, como no se realizó una prueba piloto se asumió un valor de p de 0.5 y de q de 0.5, además se asumió un porcentaje de error del 5% ,un nivel de confianza del 95%, datos que establecieron el valor Z de 1.96 y un N de 103768 personas de la ciudad de Chiclayo, de acuerdo a estos datos se calculó el tamaño de la muestra de 383 personas a encuestar.

2.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, Validez y Confiabilidad

2.5.1. Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas que se utilizaron en el presente trabajo son:

La Encuesta:

Es una técnica de recolección de datos , donde se obtiene la información tal como se necesita , preparada deliberadamente y con objetivo estadístico. Permite observar y registrar características en las unidades de análisis de una determinada población o muestra, delimitada en el tiempo y en el espacio.

(Correa & Alvarado, 2014, pág. 34)

Después de lo anterior expuesto, nuestro trabajo utilizó como técnica la encuesta, con el ánimo de conocer el perfil y hábitos de compra de los consumidores de productos de panificación de la ciudad de Chiclayo.

2.5.2. Instrumentos de Recolección de Datos

El cuestionario:

Según los autores Correa & Alvarado (2014, pág. 32) definen: “el cuestionario es un instrumento constituido por un conjunto de preguntas sistemáticamente

elaboradas, que se formulan al encuestado o entrevistado, con el propósito de obtener los datos de las variables consideradas en el estudio”.

Para la presente investigación se recolectó información a través de un cuestionario previamente diseñado, la cual consta de 15 preguntas del tipo de escogencia múltiple, en ella se proporcionó al entrevistado una lista de alternativas para que señale una alternativa de acuerdo a su criterio.

De esta manera se conoció las motivaciones, actitudes y opiniones de los encuestados con referencia a la creación de una panadería especializada en productos nutritivos en la ciudad de Chiclayo.

2.6. Métodos

Los métodos que se consideraron en la presente investigación fueron los siguientes:

Deductivo: Porque se hizo uso de los conocimientos generales sobre un Plan de Negocio, para proponer un diseño para crear una panadería especializada en productos nutritivos en la ciudad de Chiclayo.

Analítico – Sintético: Este análisis lo hemos empleado en la medida en que recogimos la información empírica y teórica. En la información empírica se procedió a cuantificar y a organizar la información para dar una fiable interpretación.

2.7. Validación y Confiabilidad del Instrumento

2.7.1. Validación

Juicio de expertos:

Es definido como un criterio conocedor de individuos con un trayecto en el tema, que otras personas lo reconocen como diestros competentes en esto, también deben brindar información, evidencia, juicios y valoraciones. Sólo los profesionales con conocimiento en el tema de industria o disciplina, que tengan relación con el proyecto que están ejecutando, pueden brindar su opinión

referente al tema. Esta clase de datos puede ser recogida interna y externamente de la empresa, de manera gratuita o a través de una contratación, en sociedades de profesionales, en entidades estatales como la cámara de comercio, instituciones gubernamentales, universidades. (Escobar & Cuervo, 2008)

2.7.2. Confiabilidad del Instrumento

El Alfa de Cronbach:

El alfa de cronbach es un factor o multiplicador más habitual que se ubica en dirección a la estabilidad interna de un ensayo. El Alpha de Cronbach utiliza de la reciprocidad media entre las añadiduras de una prueba si estos están igualados con un desvío modelo de uno; o en la covarianza medio entre los ítems de un nivel, si los ítems no están nivelados. El multiplicador o coeficiente del alpha de cronbach puede coger valores entre 0 y 1; donde: 0 quiere decir que es confiable nulo y 1 significa que es de confianza completa. Este método cree que los ítems tienen una relación positiva entre ellos, ya que miden en cierto grado una forma en común. Si no es así, no existe razón alguna para pensar que deban estar relacionados con el resto de ítems que están escogidos. (Massuh, 2011)

Tabla 2:

Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,856	15

Fuente: Elaboración propia

El estadístico de fiabilidad mediante el programa estadístico SPSS se obtuvo un coeficiente de 0.856 de las 15 premisas que conforma el cuestionario que fue aplicado a las personas mayores de edad desde los 18 años en la ciudad de Chiclayo. Según Hernández (2010), señalan que un coeficiente de confiabilidad será más significativo mientras más se acerque el coeficiente a uno (1), lo cual significará un menor error de medición. La medición va de 0 a 1, tal como se muestra a continuación: de 0, 00 a 0,19 representa un nivel de confiabilidad muy

débil; de 0,20 a 0,39 débil; de 0,40 a 0,59 tiene un nivel moderado; por su parte, de 0,60 a 0,79 es fuerte; y, finalmente, de 0,80 a 1,00 significa un grado de confiabilidad muy fuerte.

2.8. Métodos de Análisis de Datos

Para el siguiente trabajo de investigación, se utilizó el método de la estadística descriptiva, para obtener resultados en términos de porcentajes, frecuencias, representados en gráficos y tablas que contienen los resultados de la investigación. El proceso de los datos obtenidos en las encuestas se llevó a cabo a través del programa estadístico SPSS versión 22 y el Microsoft Excel.

2.9. Aspectos Éticos

De acuerdo con las teorías de Münch (2014), los criterios que se utilizaron para garantizar la calidad y la ética de la investigación fueron los siguientes:

Credibilidad: Es lograda cuando los hallazgos del estudio son declarados como reales por los expertos que participan en el estudio y por quienes han experimentado o estado en contacto con el fenómeno investigado. Este criterio se alcanza porque el investigador en repetidas ocasiones regresará al lugar de la investigación para confirmar los hallazgos y revisar algunos datos particulares.

Auditabilidad o confirmabilidad: Referida a la neutralidad de la interpretación o análisis de la información, que se logra cuando otro(s) investigador(es) pueden seguir “el camino” al investigador original y llegar hallazgos similares. Se utilizará un cuestionario para la recolección de información, las que serán transcritas en el programa Word, luego se describirá las características de los informantes y su proceso de selección, y analizará la transcripción de las interrogantes a los informantes, los contextos físicos, interpersonales y sociales.

Transferibilidad o aplicabilidad: Se refiere a la posibilidad de transferir o extender los resultados a otros entornos o agrupaciones. Se trata de examinar que tanto se ajustan los resultados con otro entorno, donde se describió detalladamente el lugar y las características de las personas del fenómeno estudiado. Por ello, este trabajo fue realizado con altura científica, garantizando la transparencia de esta investigación.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

III. RESULTADOS

Tabla 3:

Sexo de los encuestados

Sexo	n	%
Masculino	88	22.98%
Femenino	295	77,02%
Total	383	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la población de la ciudad de Chiclayo en Octubre del 2016.

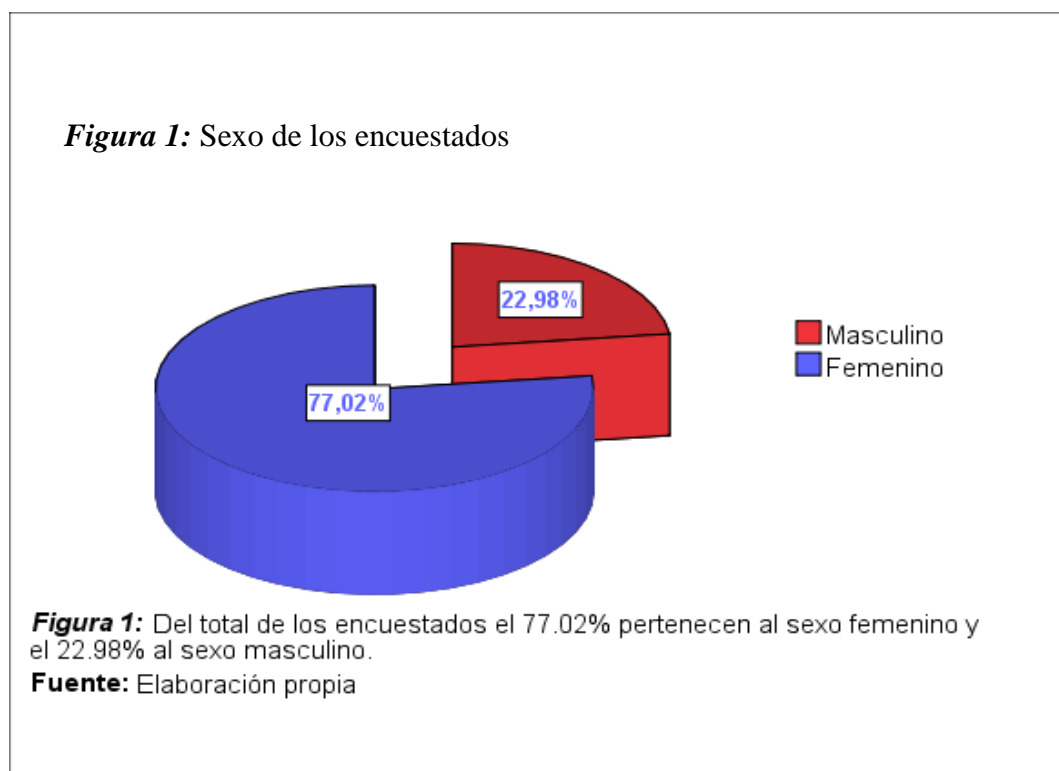


Tabla 4:

Edad de los encuestados

Rango de edades	n	Porcentaje
18-25 años	48	12,53%
26-30 años	124	32,38%
31-40 años	112	29,24%
41-50 años	75	19,58%
51 años a más	24	6,27%
Total	383	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la población de la ciudad de Chiclayo en Octubre del 2016.

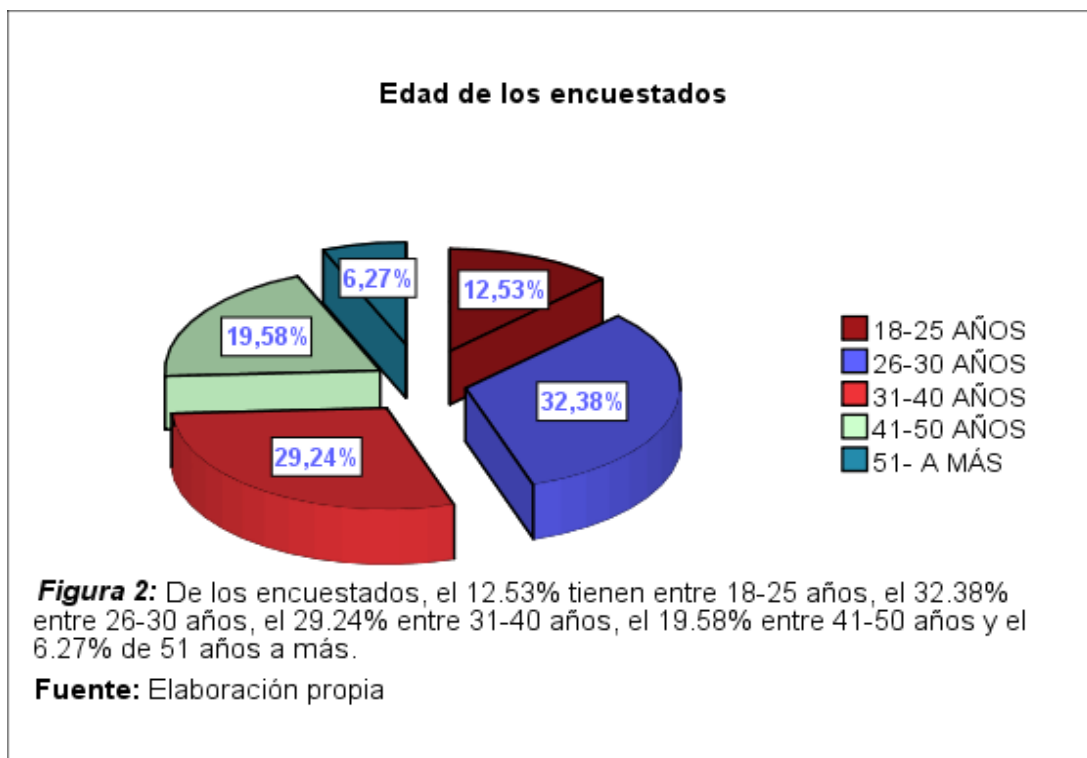


Tabla 5:

Consumo del pan en el hogar

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	383	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la población de la ciudad de Chiclayo en Octubre del 2016.



Tabla 6:

Frecuencia de consumo como mínimo de pan semanalmente

Veces de consumo	Frecuencia	Porcentaje
Una vez	61	15,9%
Dos veces	80	20,9%
Tres veces	66	17,2%
Cuatro veces	80	20,9%
Cinco veces	49	12,8%
Seis veces a más	47	12,3%
Total	383	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la población de la ciudad de Chiclayo en Octubre del 2016.

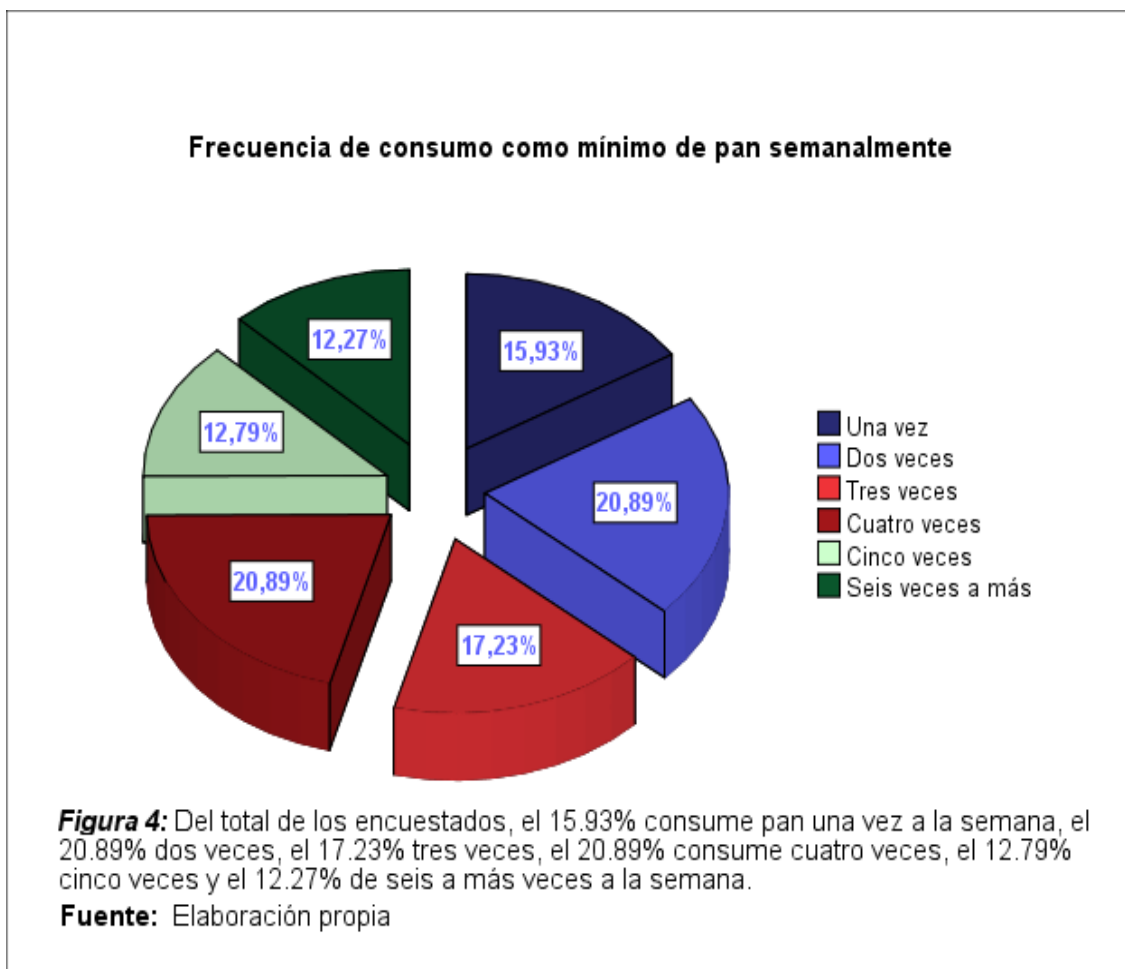


Tabla 7:

Dinero que invierten para la compra de pan

Dinero	n	%
S/.1.00	53	13,84%
S/.2.00	89	23,24%
S/.3.00	105	27,42%
S/.4.00	72	18,8%
S/.5.00	28	7,31%
S/.6.00 a más	36	9,4%
Total	383	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la población de la ciudad de Chiclayo en Octubre del 2016.

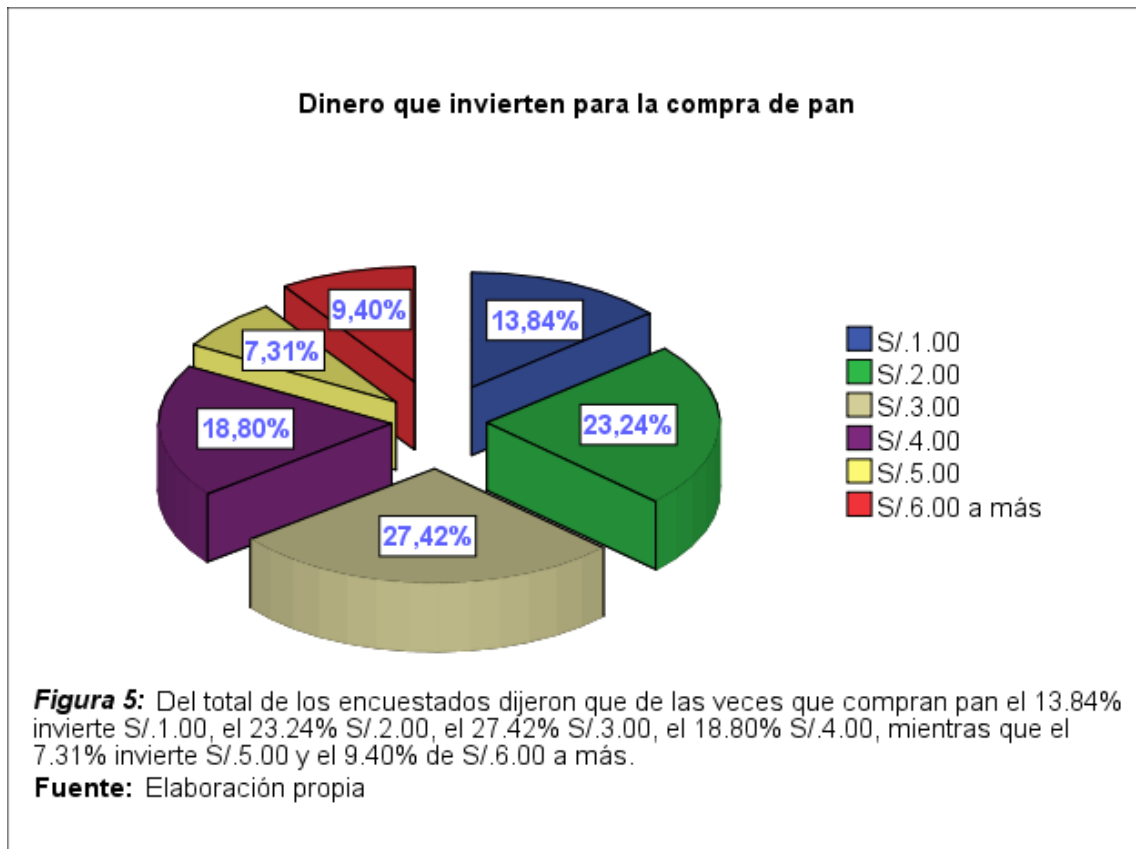


Tabla 8:

Tipo de pan que que consumen

Tipo de pan	n	%
Panes salados	40	10,44%
Panes tradicionales	133	34,73%
Panes dulces	60	15,67%
Panes especiales	50	13,05%
Panes integrales	100	26,11%
Total	383	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la población de la ciudad de Chiclayo en Octubre del 2016.

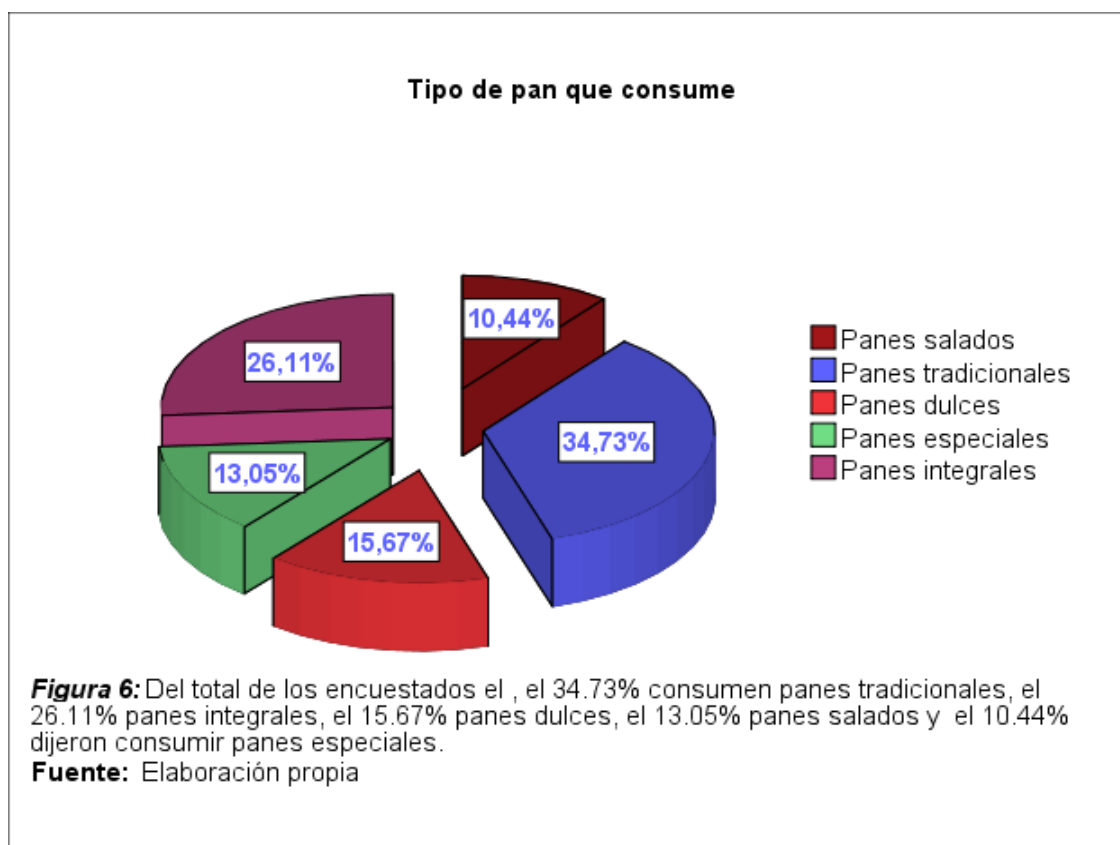


Tabla 9:

Factor principal que más influye en la decisión de su compra

Factor	n	%
Ubicación	61	15,93%
Precio	97	25,33%
Atención	60	15,67%
Diversidad	69	18,02%
Calidad	96	25,07%
Total	383	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la población de la ciudad de Chiclayo en Octubre del 2016.

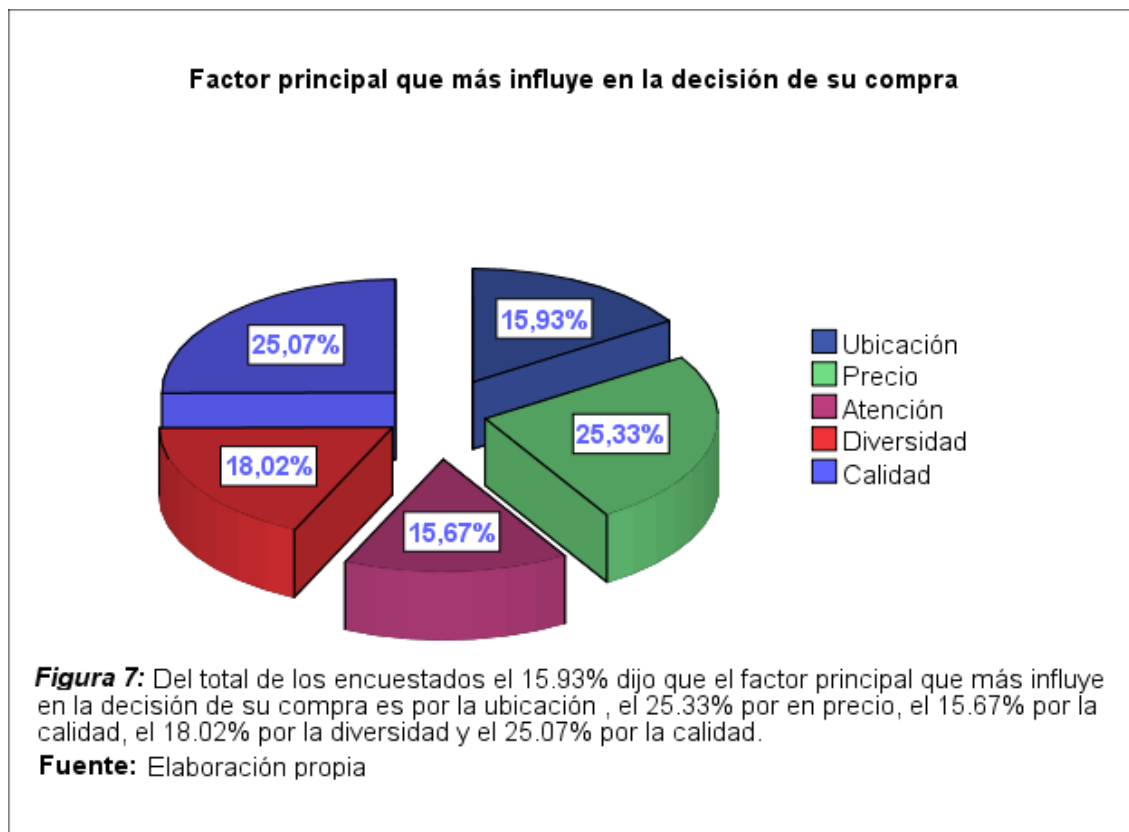


Tabla 10:

Lugar donde adquiere un pan

Lugar	n	%
Tiendas	45	11,75%
Supermercado	56	14,62%
Panadería	282	73,63%
Total	383	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la población de la ciudad de Chiclayo en Octubre del 2016.

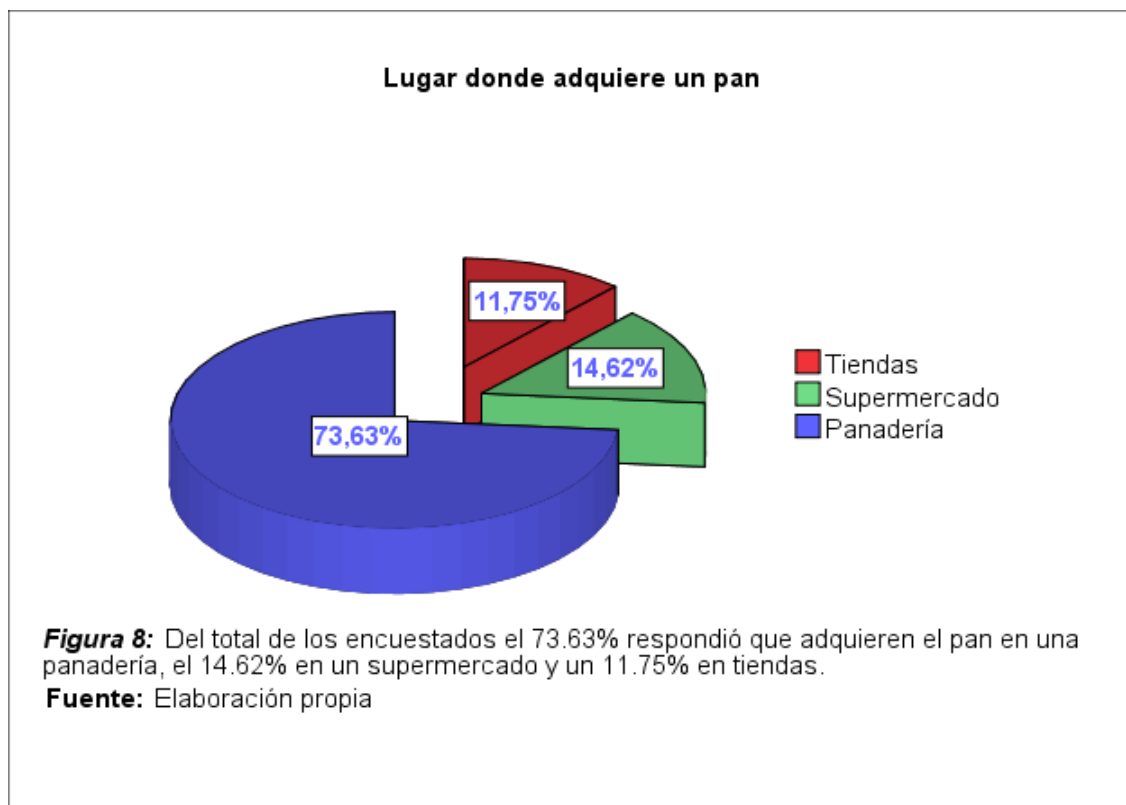


Tabla 11:

Turno de compra de pan

	n	%
Tarde	42	10.97%
Noche	157	40.99%
Mañana	184	48,04%
Total	383	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la población de la ciudad de Chiclayo en Octubre del 2016.

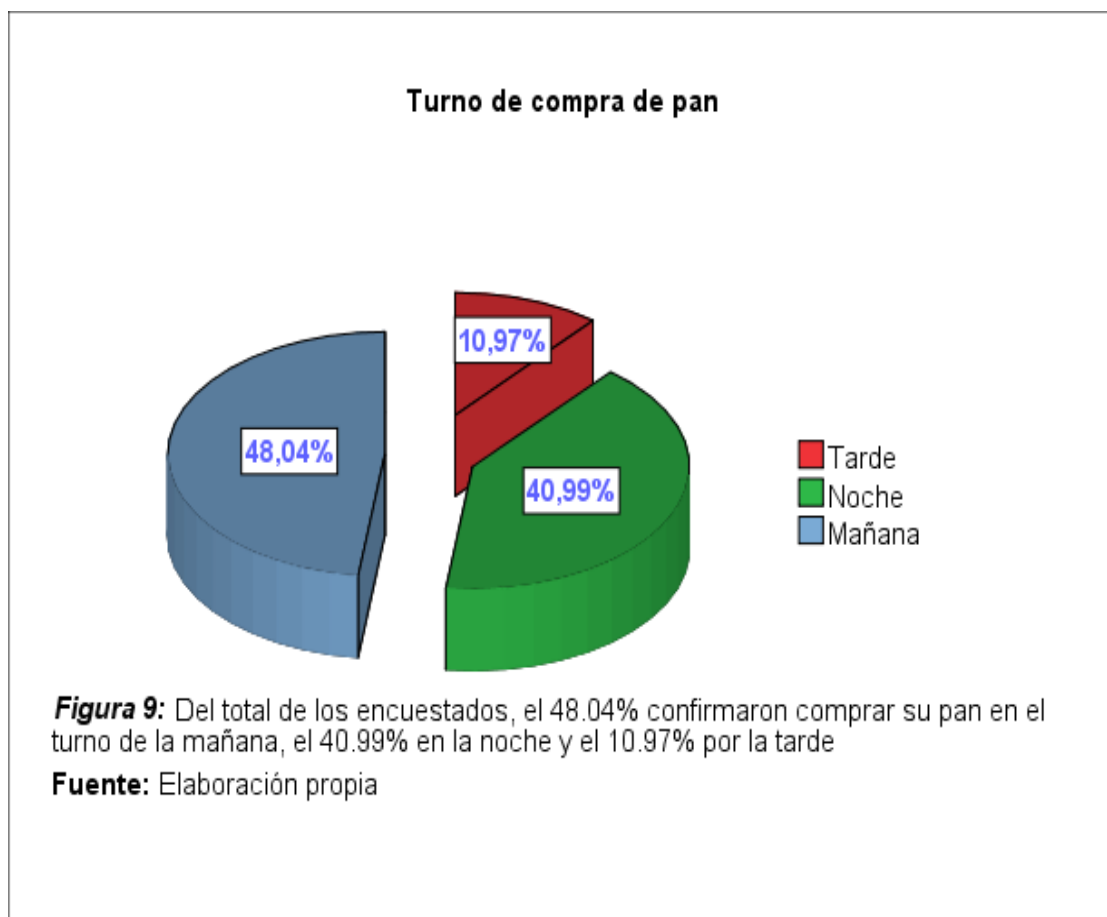


Tabla 12:

Estación del año donde consumen más pan

Estación	n	%
Verano	72	18,8%
Otoño	92	24,02%
Primavera	96	25,07%
Invierno	123	32,11%
Total	383	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la población de la ciudad de Chiclayo en Octubre del 2016.

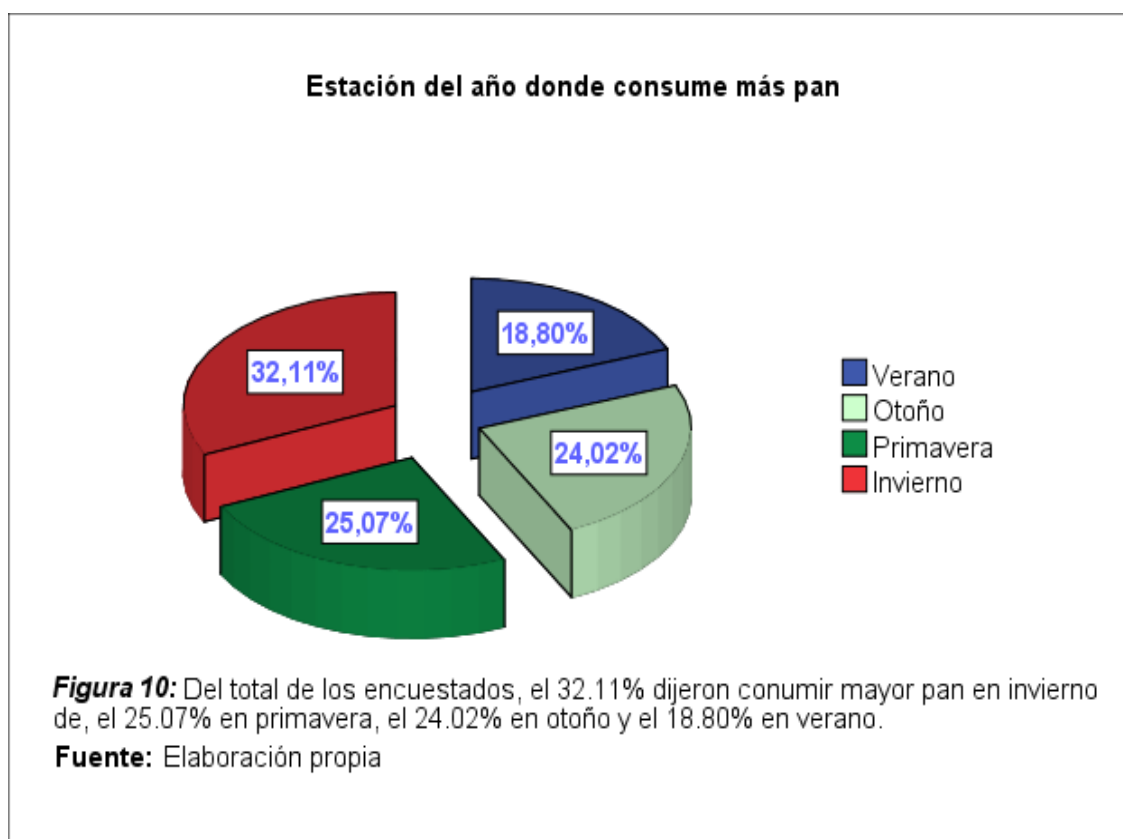


Tabla 13:

Bebida con la que acompaña el consumo de pan

Bebida	n	%
Café	121	31,59%
Leche	93	24,28%
Jugo	72	18,8%
Chocolate	86	22,45%
Gaseosa	11	2,87%
Total	383	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la población de la ciudad de Chiclayo en Octubre del 2016.

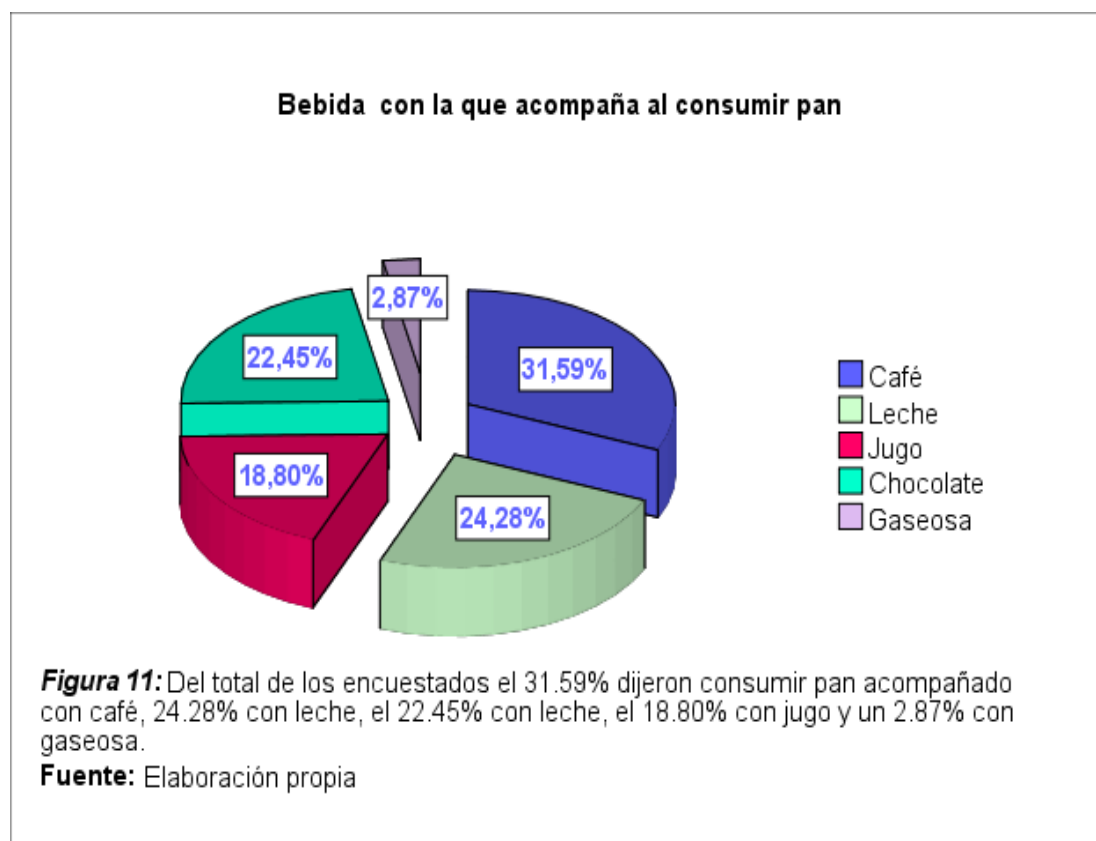


Tabla 14:

Panadería mejor posicionada en el centro de Chiclayo

Panadería	n	%
Panottis	38	9,92%
Tortipan	56	14,62%
Don Julio	82	21,41%
El Padrino	96	25,07%
Don Benny	111	28,98%
Total	383	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la población de la ciudad de Chiclayo en Octubre del 2016.

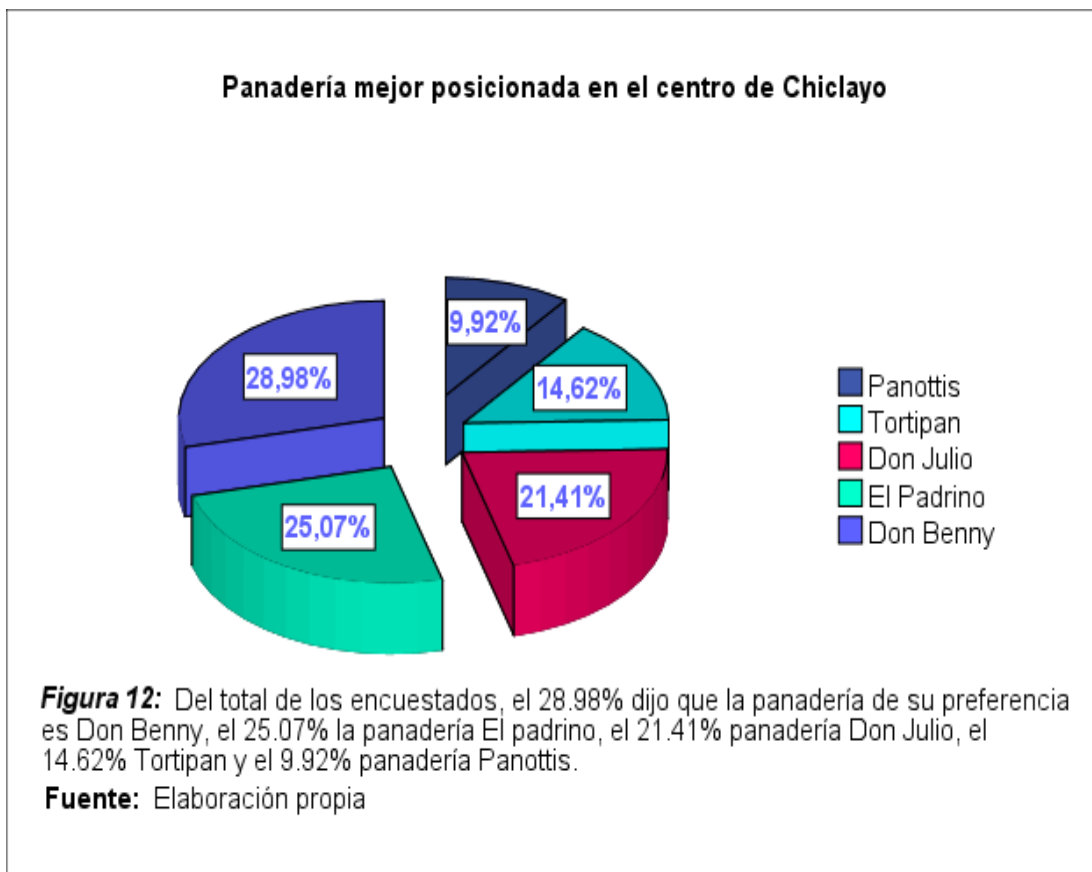


Tabla 15:

Aceptación de consumo por nuestros productos nutritivos

Respuesta	n	%
No	48	12,53%
Si	335	87,47%
Total	383	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la población de la ciudad de Chiclayo en Octubre del 2016.

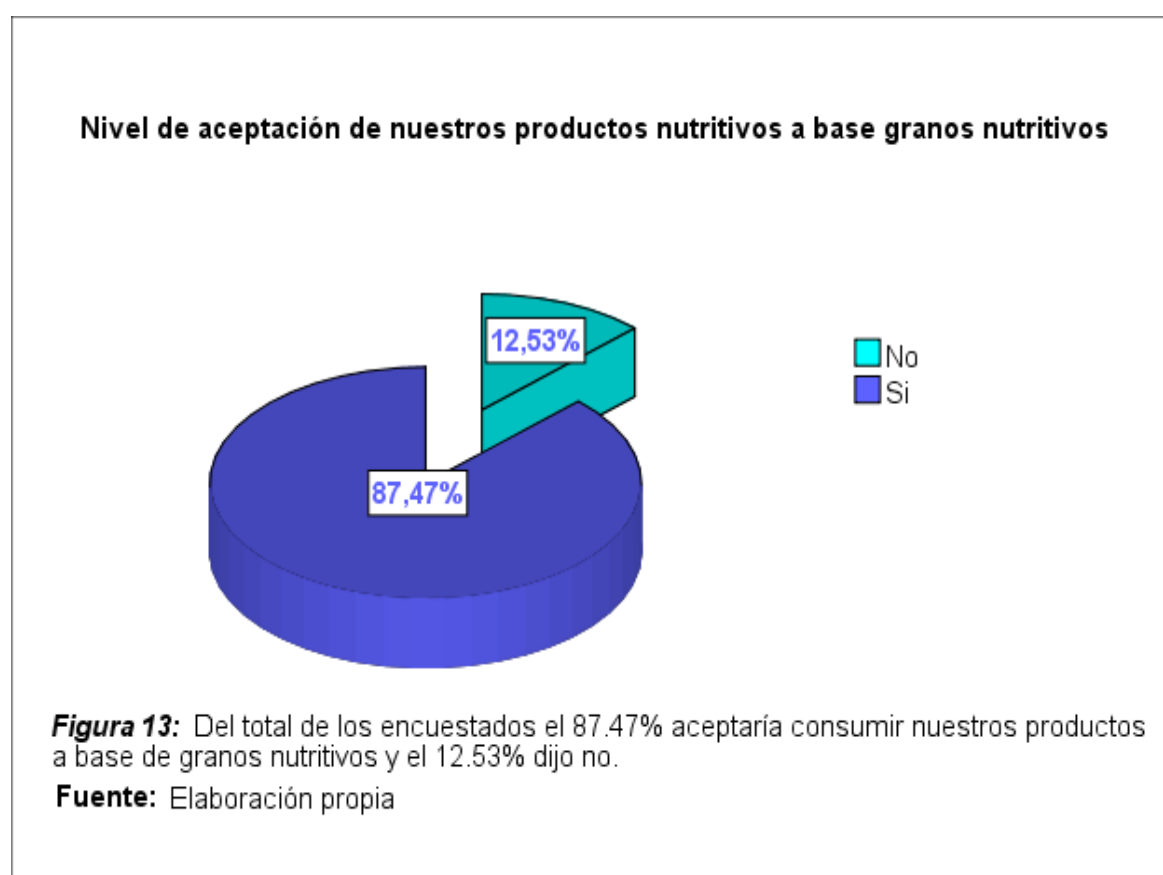


Tabla 16:

Harina nutritiva preferida para consumir un pan

Harina	n	%
Harina de camote	42	10.97%
Harina de linaza	78	20,37%
Harina de kiwicha	80	20,89%
Harina de maca	88	22.98%
Harina de Quinoa	95	24,8%
Total	383	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la población de la ciudad de Chiclayo en Octubre del 2016.

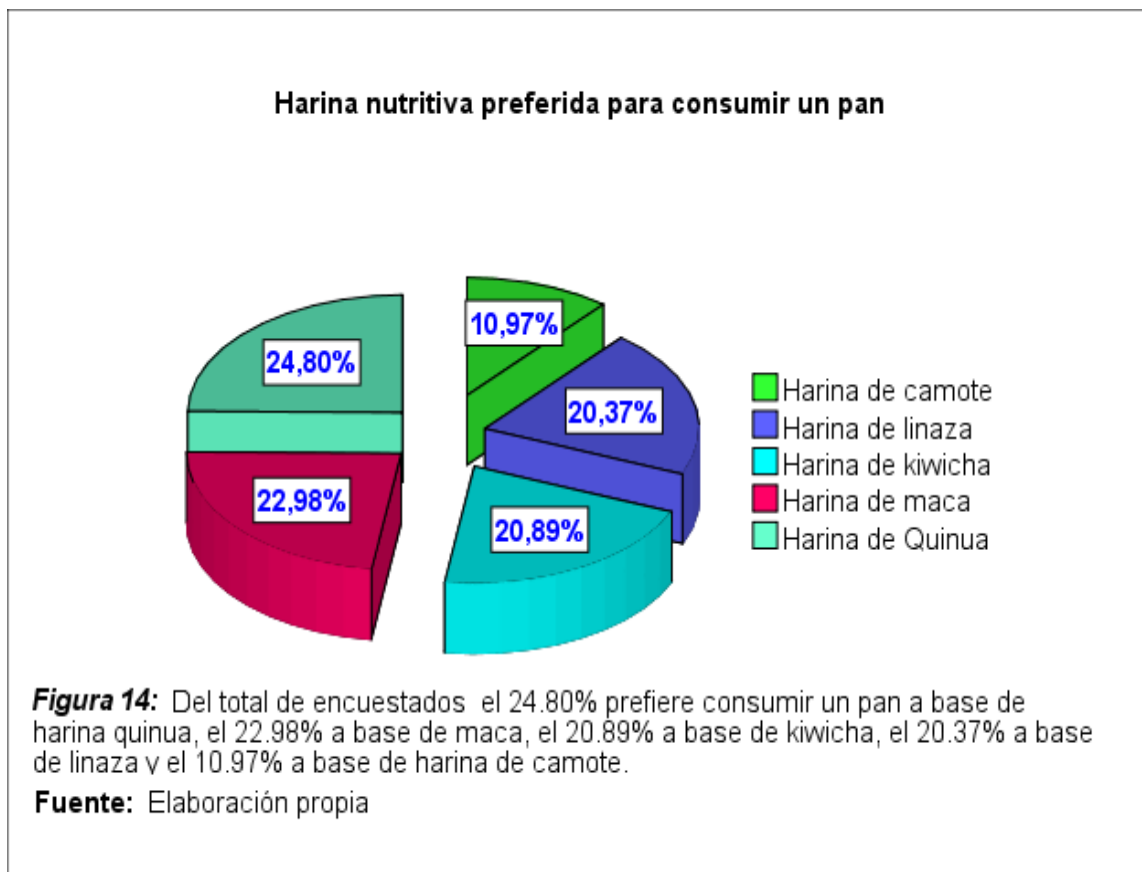


Tabla 17:

Precio que pagarían por un pan de alto valor nutritivo

Precio	n	%
S/.0.20	75	19,58%
S/.0.25	92	24,02%
S/.0.30	102	26,63%
S/.0.40	95	24,8%
S/.0.50	19	4,96%
Total	383	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la población de la ciudad de Chiclayo en Octubre del 2016.

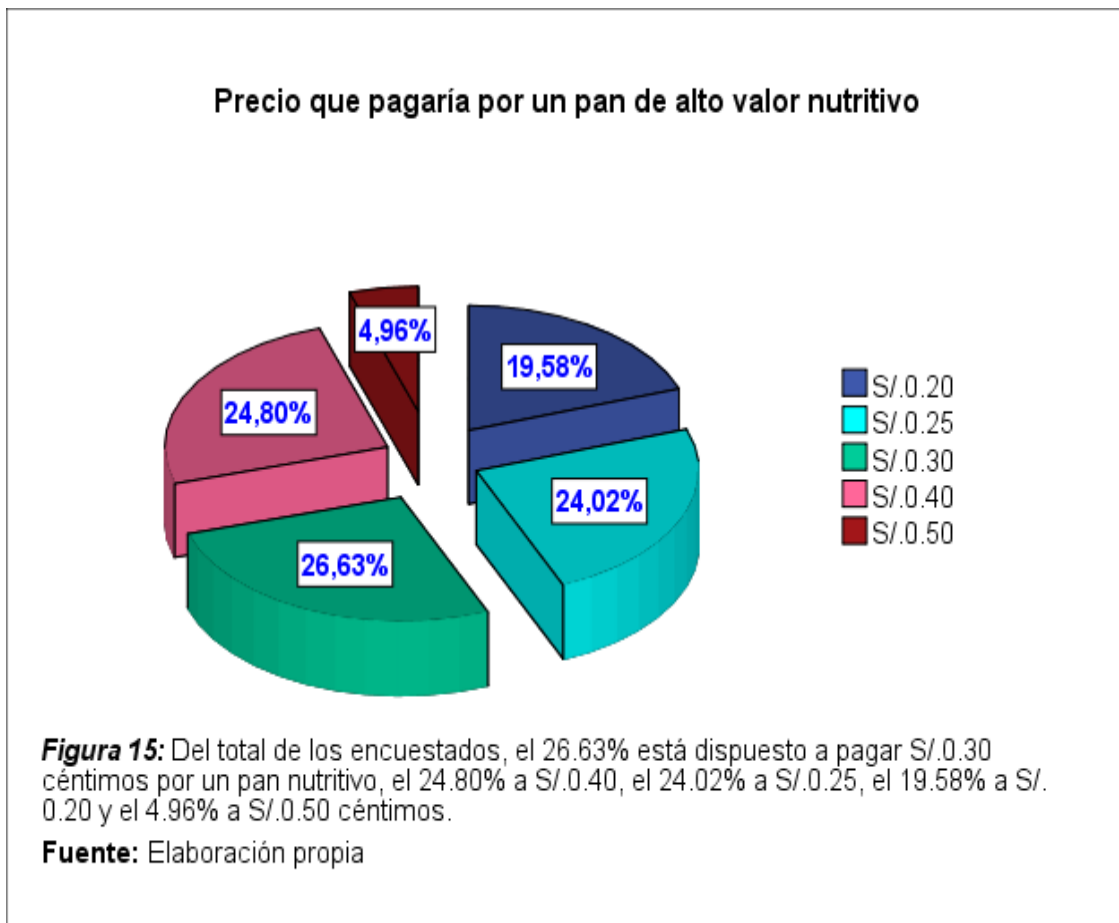


Tabla 18:

Empaque que prefiere para el despacho del pan

Empaque	n	%
Cajita	50	13,05%
Bolsa plástica	109	28,46%
Bolsa de papel	224	58,49%
Total	383	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la población de la ciudad de Chiclayo en Octubre del 2016.

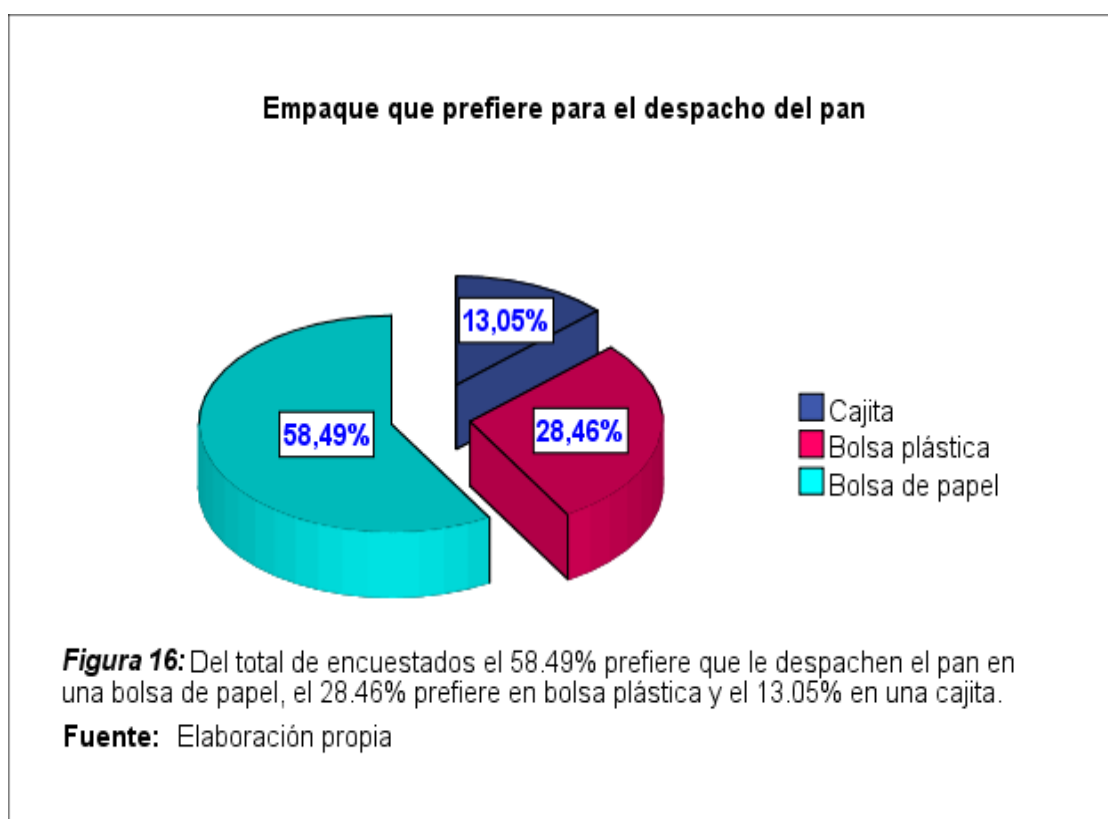
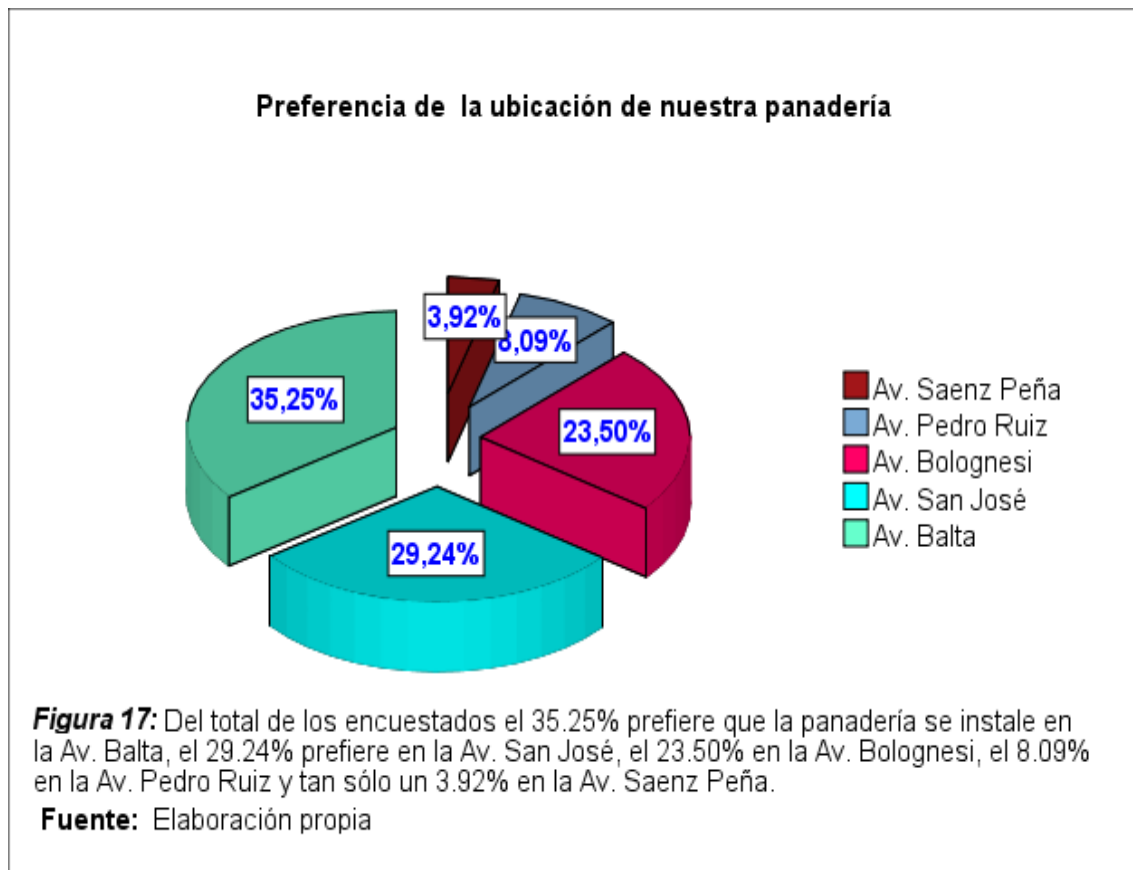


Tabla 19:

Preferencia de la ubicación de nuestra panadería

Ubicación	n	%
Av. Sáenz Peña	15	3,92%
Av. Pedro Ruiz	31	8,09%
Av. Bolognesi	90	23,5%
Av. San José	112	29,24%
Av. Balta	135	35,25%
Total	383	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la población de la ciudad de Chiclayo en Octubre del 2016.



CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN

IV. DISCUSIÓN

Como se propone diseñar un plan de negocio para creación de una panadería especializada en productos nutritivos en la ciudad de Chiclayo se ha obtenido los siguientes resultados los cuáles serán discutidos por cada dimensión de la variable unidimensional sustentado bajo una teoría o antecedente.

La dimensión demanda, se puede señalar que del total de los 383 encuestados el 100% (Ver figura 3) consumen este producto como es el pan, confirmándose entonces ser un acompañante dentro de su canasta familiar y de sus hábitos alimenticios de la población Chiclayana. Además el 87.47% (Ver figura 13) de los encuestados dijeron que si aceptarían consumir panes nutritivos por la cual esto demuestra la gran motivación de la gente y los dispuesto que están por pagar por un producto diferenciado, demostrando así un acuerdo de lo dicho por la ASPAN que es una gran oportunidad de mercado por explotar.

También podemos mencionar que del total de encuestados, un gran porcentaje, el 20.89% (Ver figura 4) consumen pan como mínimo 4 veces a la semana, el mismo porcentaje dijeron consumir pan 2 veces a la semana como mínimo. Además cada vez que compran pan el 27.42% y 23.24 (Ver figura 5) invierten S/.3.00 y S/.2.00 respectivamente por compra; estos datos son importantes para tenerlos en cuenta ya que nos servirá para la proyección de la producción y ventas de la empresa. Además Los objetivos del proceso de producción deben establecerse en función a la demanda estimada y a la capacidad de producción disponible. (Weinberger, 2009)

En la dimensión características de los potenciales consumidores, se puede analizar de la encuesta que con respecto al factor que más influye al momento de decidir comprar un pan en un determinado establecimiento es el precio y la calidad con 25.33% y 25.07% (Ver figura 7) respectivamente, lo que hace pensar que cada vez más la gente exige calidad y buen precio; siguiéndole la diversidad de los productos con un 18.02%, luego otro factor como la ubicación de la panadería y la atención con 15.93% y 15.67% respectivamente. También podemos señalar que el 48.04% de los encuestados compran el pan por la

mañana y el 40.99% por la noche (Ver figura 9); inclusive dijeron un 32.11% que en invierno es donde más consumen pan, le sigue la estación de la primavera con un 25.07%, otoño con 24.02 y verano con 18.80% (Ver figura 10).

Cabe mencionar también que el tipo de pan que consumen un 34.73% de los encuestados dijeron el pan tradicional, luego el 26.11% panes integrales y el 15.67% panes especiales (Ver figura 6) esto demuestra lo anunciado por Rincón (2011) en su plan de negocios que cada vez los consumidores están interesados en productos pasteleros y reposteros en sus versiones light y dietéticas y además esta información debemos tenerlo en cuenta para el plan de producción de la empresa. Además podemos señalar que la mayoría de los encuestados (31.59%) consume su pan acompañado de un delicioso café, otros con leche (24.28%) y chocolate (22.45%), entonces debemos tenerlo en cuenta ya que una de las estrategias de la empresa es brindar el producto acompañado de un aperitivo.

Según Weinberger (2009) cuando se trata del lanzamiento de nuevos productos o servicios, es recomendable hacer un sondeo de mercado que permita conocer cómo se comportan nuestros potenciales clientes.

La dimensión competencia señala que las panaderías del centro de Chiclayo preferida por los encuestados son: Don Benny con 28.98%, luego El padrino 25.07 y Don Julio con 21.41% (Ver figura 12), entonces con estos datos podemos deducir cual es la competencia que está mejor posicionada en este sector del centro de Chiclayo.

Entonces teniendo en cuenta lo dicho por Weinberger (2009) que antes de analizar a los posibles competidores, es indispensable que el empresario tenga muy claro con quiénes está compitiendo y con quiénes no. Es decir debemos conocer quienes son nuestras competencias tanto directas como indirectas.

La dimensión características del producto, con respecto a esta dimensión y analizando los resultados de las personas encuestadas, podemos señalar que el 24.80% preferiría consumir nuestro pan a base de harina de quinua, el 22.98% de maca, el 20.89% de kiwicha, otro 20.37% prefieren del linaza (Ver figura 14); además el 58.49% prefiere que le despachen su pan en bolsa de papel y el 28.96% en bolsa plástica (Ver figura 16); además con respecto al precio del

producto el 26.63% esta dispuesto a pagar S/.0.30 céntimos por cada pan, el 24.80% a S/.0.40 y el 24.02% a S/.0.25 céntimos (Ver figura 15). Estos indicadores son importantes a considerar para la mezcla del marketing de la empresa.

De acuerdo con Weinberger (2009) el primer elemento de la mezcla de marketing es el producto o servicio. Cuando se le describe se está haciendo referencia a: su diseño, sus características, sus bondades, su calidad y la calidad de los servicios anexos; la cantidad, disponibilidad y variedades del producto; los atributos del envase y empaque, el servicio postventa, la marca y los beneficios que aporta.

La dimensión canal de comercialización, el 73.63% de los encuestados adquieren su pan directamente de una panadería, el 14.62% en un supermercado de la ciudad y el 11.75% en tiendas o bodegas cerca a sus viviendas. Tal como lo afirmó Ypanaqué (2015) en un estudio de investigación para instalar una cadena de panaderías en la ciudad de Lambayeque, que la gran mayoría prefiere adquirir su pan directo de una panadería, una mayor razón para que la empresa decida comercializar su producto a través de este canal con un formato innovador.

Teniendo en cuenta lo dicho por Weinberger (2009), que debemos definir la forma cómo se llegará al cliente o consumidor final, para ello es necesario analizar cuáles son los canales de distribución que la industria tiene. Por lo tanto se les preguntó a los encuestados el lugar donde recomiendan que se instale la panadería y un 35.25% de los encuestados recomienda en la Av. Balta, y el 29.24% en la Av. San José (Ver figura 17).

La dimensión viabilidad del proyecto, después de haber identificando los datos, supuestos y políticas que guiarán las proyecciones económicas y financieras del nuevo emprendimiento, hemos obtenido un VAN ($VANE = S/. 142153.51$ y $VANF = S/. 121352.34$), una TIR ($TIRE = 65\%$ y $TIRF = 46.01\%$) y un B/C de S/.2.30 lo cual como dice Weinberger (2008) que se continuará con el desarrollo del Plan de Negocio sólo si es clara la oportunidad de negocio y es viable.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

V. CONCLUSIONES

A lo largo de la presente investigación, tras realizar un análisis de los resultados obtenidos para proponer un plan de negocio para una panadería especializada en productos nutritivos en la ciudad de Chiclayo, se puede concluir lo siguiente:

Al realizar el análisis del mercado en la ciudad de Chiclayo se ha encontrado la gran motivación y aceptación de la gente y lo dispuesto que están por esta idea de negocio, es decir de consumir un producto diferenciado por su valor nutritivo y hecha a base de granos de nuestra región, demostrando así lo que es una gran oportunidad de mercado por explotar.

La estrategia de marketing para posicionar la marca en el mercado Chiclayano, debe estar enfocado en la diferenciación, basado en el valor nutricional y la buena atención al cliente haciéndoles que se identifiquen con nuestra propuesta de valor.

Además se concluye que el negocio de una panadería que produce y comercializa productos nutritivos a base de granos andinos en la ciudad de Chiclayo es viable económicamente y financieramente rentable, pues presenta valores positivos del VAN ($VANE = S/. 142153.51$ y $VANF = S/. 121352.34$) y una TIR ($TIRE = 65\%$ y $TIRF = 46.01\%$) mayor que el WACC y COK evaluado; además de ser operativamente viable y socialmente responsable.

Podemos decir como conclusión general que el diseño de un Plan de Negocio para poner en marcha una iniciativa empresarial, en este caso para una panadería especializada en productos nutritivos, tiene que ser económicamente rentable, operativamente viable y socialmente responsable.

CAPÍTULO VI

RECOMENDACIONES

VI. RECOMENDACIONES

Como su ventaja competitiva de este proyecto es el valor nutricional, entonces se recomienda que la empresa garantice esta ventaja cumpliendo con los registros sanitarios necesarios, las buenas prácticas de manufactura y rigurosas medidas de higiene.

Para llevar al éxito este proyecto, se necesita de un personal adecuado reconociendo lo importante que es para la empresa el capital humano, pues para elaborar estos productos se requiere de mucha paciencia, delicadeza y gusto por el trabajo. Buscar siempre elementos que otorguen un valor agregado tanto para el producto como para el servicio, logrando así diferenciar a la empresa de los demás.

Se recomienda que este plan de negocio se ponga en marcha, por ser un negocio rentable y viable, sólo debemos ponerle pasión y coraje para arriesgarse a poner en marcha esta iniciativa empresarial.

CAPÍTULO VII

PROPUESTA

VII. PROPUESTA

7.1. Resumen Ejecutivo

La Panadería “**NUTRYPAN**” **S.R.L** será una empresa panificadora cuyo fin es dedicarse a la elaboración de productos nutritivos utilizando materia prima tanto de la región y sus alrededores de nuestro Perú con alto valor nutritivo como la harina de quinua, ajonjolí, linaza, kiwicha entre otras semillas ricas en nutrientes convirtiéndolo en un superalimento que mejora la calidad de vida e ingesta de la población Chiclayana. Así mismo contaremos con el recurso humano de gran experiencia en el sector, la maquinaria necesaria para elaborar los productos y se cumplirá con las certificaciones de salubridad (Certificado sanitario, HACCP, BPM) que garanticen nuestra ventaja competitiva como lo es el valor nutricional.

Dentro de la población Chiclayana existen panaderías que no cubren este tipo de necesidades ya que sus productos son elaborados de harinas clásicas, es por ello que nos hemos centrado en esta necesidad ofreciéndoles este producto mejorando su salud por su alto valor nutritivo.

Panadería “**NUTRYPAN**” está financiado 30% (32800.53) con capital propio entre activos tangibles, intangibles y capital de trabajo y un 70 % (76534.56) financiado con un préstamo por una entidad financiera, dando un total de inversión de S/. 109335.09 nuevos soles.

Esta empresa, se convertirá en líder dentro del rubro panadero al ofrecer productos diferenciados y sobre todo un ALTO VALOR NUTRITIVO, sin embargo, es necesario realizar una Propuesta de Plan de negocio para este tipo de panadería para guiar rumbo al éxito de esta empresa.

Panadería “**NUTRYPAN**” proyecta una evaluación financiera obteniendo un Valor Neto Actual de: (VANE= S/. 142153.51 y VANF=S/. S/. 121352.34) y una TIR (TIRE=65% y TIRF=46.01%), el costo de oportunidad (COK) que se utilizó fue del 25% que pertenece al rubro de Panadería y Pastelería, observándose así que este negocio es muy atractivo y rentable.

7.1.1. Idea del Negocio

La idea del negocio consiste en crear una panadería que produzca panes, pasteles, tortas y otros productos alimenticios, destacando el valor nutricional, en el centro de la ciudad de Chiclayo. Dichos productos serán elaborados a base de harinas con granos nutritivos de nuestro país como quinua, kiwicha, cebada, maca, linaza entre otros, por la cual su alto valor nutritivo brinda energía al ser consumidos en la primera hora del día y por ser un alimento básico dentro de la canasta familiar contribuyendo a adquirir buenos hábitos alimenticios de nuestros clientes. Además debe primar el buen servicio en cuanto al buen trato, rapidez y pasión, generando valor.

7.1.2. Análisis de la Oportunidad

Hoy en día los padres muchas veces por falta de tiempo, buscan productos que alimenten adecuadamente a sus hijos. Una gran oportunidad para nuestra idea de negocio. Además por ser un producto de primera necesidad dentro de la canasta familiar, este debe ser altamente nutritivo. Es por ello que nace la idea de una panadería con productos diferenciados a base de granos oriundos del país, beneficiosos para la salud.

Además esta propuesta de plan de negocio se elaboró al ver la realidad de nuestra ciudad de Chiclayo que no cuenta con panaderías que brinden productos de alto valor nutritivo y brindar energía al ser consumidos en la primera hora del día, contribuyendo a adquirir buenos hábitos alimenticios de nuestros clientes.

Nuestros productos beneficiarán a la población Chiclayana desde el segmento B al D, serán consumidos desde niños hasta ancianos, aquellos que tienen un estilo de vida desde el conservador hasta el moderno, que desean cuidar su salud consumiendo un producto de alto valor nutritivo y así mejorar su calidad de vida.

7.2. Análisis del Entorno

Según Asociación Peruano de Empresarios de la Panadería y Pastelería (2014), ASPAN, indica que el atractivo sector de las panaderías y pastelerías no se

detiene. En algunos distritos ya hay hasta dos o tres de estos negocios por manzana. La competencia no le resta atracción a este mercado. En el Perú concentra 10 mil locales de este tipo solo en Lima y 20 mil en el ámbito nacional, según estimados de la Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería (ASPAN). El progreso mostrado en los últimos años por las pastelerías de Perú es importante, al haber incrementado su oferta, así como la innovación de sus puntos de ventas, lo que ha dado lugar a la creación de negocios rentables y con alto impacto social.

Según el Ministerio de la Producción, la concentración de pastelerías después de Lima se ubica en Arequipa (7%), La Libertad y Piura (5%), así como el Callao (4.5 %), **Lambayeque (4.4 %)**, Junín (4 %) y Cusco (3.2 %). Sin embargo, existe un segmento del sector panaderías pastelerías que no está acompañando el crecimiento por falta de capacitación y proyección de futuro.

Existe interés de pequeños y grandes inversionistas por llegar a los segmentos B, C y D de la población. Es que la mayoría de empresarios saben que se trata de un rubro de rotación muy rápida y, lo más importante, permite recuperar el capital inicial en los primeros seis meses de operación.

7.2.1. Factores Económicos

Con la reducción del Impuesto a la Renta de 30% a 28% entre el 2015 y el 2016, a 27% en el ejercicio fiscal de los años 2017 y 2018 y a 26% desde el 2019 se mejorará los indicadores de evasión y de informalidad de las empresas.

El aumento de la Población Económicamente Activa (PEA) según datos de INEI- Encuesta Nacional de Hogares, favorecerá significativamente a las empresas, debido a que las personas tendrán un mayor poder adquisitivo.

Los sueldos y salarios son una obligación básica de los empresarios hacia sus trabajadores y la principal fuente de ingresos para que las familias puedan acceder a los alimentos, es de suma importancia puesto que debido a ello existe la disponibilidad para obtener el producto ofertado. Si los ingresos sufren un desfase afectaría los productos que brinda la panadería “NUTRYPAN”.

La Inflación: Al disponer los productos de sustitutos directos, las panaderías se verán afectadas por la inflación, directamente en el nivel de precios, ya que al existir un aumento de los precios, estas optarán por bienes que les proporcione igual o mayor satisfacción, causando inestabilidad en el consumo y oferta. Incluso al existir el aumento de los precios, la panadería se verá afectada en lo relacionado a precios de materias primas y salarios, puesto que la empresa tendrá un déficit en el presupuesto destinado para la adquisición de los diferentes bienes y servicios necesarios para el correcto funcionamiento de las actividades de la panadería.

7.2.2. Factores Políticos y Legales

El nuevo DL 1086 que complementa a la Ley MYPE 28015, se aplica en el Perú desde Agosto de 2009, mediante la cual las Micro y Pequeñas empresas (Microempresa: de 01 a 10 trabajadores con ventas anuales hasta 1700 UIT) podrán constituirse y formalizarse en menos de 72 horas, valiéndose de una serie de beneficios, como por ejemplo acceder a los trabajadores y sus familias al SIS (Sistema Integrado de Salud) familiar, aportando solo el 50 % de la afiliación, mientras que el Estado se encargará de la otra mitad. La mencionada norma también permitirá que una Microempresa tenga una planilla reducida y manejable, pues estará exonerada de aportar la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS), gratificaciones, asignación familiar, participación en las utilidades y póliza de seguro de vida (Régimen Laboral Especial). Mientras que para la pequeña empresa se reconoce el pago del 50% de la CTS al año, hasta un máximo de 3 remuneraciones; así como el pago del 50% de las gratificaciones de Julio y Diciembre.

La ley de Defensa al Consumidor 29571, la cual protege al consumidor o usuario final por medio de INDECOPI. Esta ley también nos obliga a exigir a nuestros proveedores materia prima de calidad y sobre todo con el cumplimiento de las certificaciones de sanidad que garanticen el valor nutritivo de nuestros productos.

7.2.3. Factores Tecnológicos

La repercusión de la tecnología se manifiesta en nuestros productos, nuevas maquinarias, nuevas herramientas, nuevos materiales y servicios. Por ello dan a conocer maquinaria exclusiva para panificación como los hornos inteligentes, las amasadoras, las nuevas batidoras, cocinas y accesorios para un mejor acabado del producto.

La maquinaria utilizada en los procesos de producción tanto en las medianas y grandes empresas panificadoras son de gran importancia ya que contribuye a que nuestros panaderos obtengan un producto final de calidad; cabe mencionar también a la constante modernización de las exhibidoras y vitrinas que hay en el mercado de la panificación y que dan una mejor visión al formato del local.

7.2.4. Factores Socioculturales

Nuestra gastronomía y repostería es de las más diversas del mundo, como lo demuestra el hecho que es el país con mayor número de platos y postres como tortas, bocaditos.

Hoy el consumidor peruano está cambiando, su estilo de vida, pasa más tiempo fuera de casa y exige mayor calidad en los productos que consume. Ahora las personas exigen alimentos de mayores estándares de calidad, que sean dietético y cuidan mucho su salud.

Referirse a panadería y pastelería fina, es hablar de tres factores: la calidad, frescura del producto y la salud de las personas. Es por ello que en busca de que los panaderos peruanos mejoren sus productos y elaboren una nueva variedad de productos con alto valor agregado, la empresa peruana de productos de consumo masivo Alicorp inauguró hace 2 años su centro de Innovación en Panificación y Gastronomía, con la finalidad de perfeccionar y crear nuevos productos y servicios, para luego transferir estos conocimientos a todos los panaderos del Perú. De esta manera Alicorp asumió el rol principal del desarrollo de la panificación en el Perú.

7.2.5. Análisis del Mercado

7.2.5.1. Los Clientes

El perfil del cliente típico de “NUTRYPAN” incluye los siguientes factores geográficos, demográficos, psicológicos y estilos de vida.

Factores geográficos:

Panadería “NUTRYPAN” tendrá como radio de acción el mercado de la ciudad de Chiclayo.

Factores demográficos:

El mercado potencial está representado por la Población Económicamente Activa de 18 a 64 años.

Sexo tanto femenino como masculino.

Tienen un ingreso mensual desde bajo a alto, aproximado de S/. 850,00.

Factores psicológicos:

Nuestros clientes buscan satisfacer sus necesidades fisiológicas (hambre) y sociales.

Buscan un agradable sabor, saludable y además que garanticen su calidad y una buena atención.

Estilos de vida de los clientes Chiclayanos



Figura 18: Estilos de vida de los clientes Chiclayanos.

Fuente: Elaboración propia

7.2.5.2. La Competencia

La competencia directa:

La competencia directa son todas las empresas que ofrecen el mismo producto y servicio en un determinado mercado. Para nuestra empresa si existe competencia directa en la región, entre ellos tenemos panaderías y supermercados, de todas ellas hemos considerado las siguientes:

A través de un estudio de mercado realizado se obtuvo como resultado que la Bagueteria Snack Don Benny EIRL esta mejor posicionada en el mercado en Chiclayo, siguiéndole el orden la Panadería Pastelería y Bodega El Padrino E.I.R.L.

Panadería el Padrino:

Razón Social: Panadería Pastelería y Bodega El Padrino EIRL

Nombre Comercial: Panadería El Padrino

Ubicación: Av. Luis Gonzales N° 740 Chiclayo

Productos: Pan, pasteles y tortas, galletas y crackers, snack salados.

Ventaja Competitiva: Sus 35 años de experiencia y variedad de productos.

Canales de Distribución: El canal que utiliza es directo: productor al consumidor.

Tabla 20:

Panadería El Padrino

Fortalezas	Debilidades
Variedad de productos.	Deficiencias en el servicio.
Ubicación estratégica.	Administración empírica.
Personal especializado.	Maquinaria que ha cumplido su vida útil, deben ser cambiados.
Experiencia en el mercado.	Poca publicidad y marketing.

Fuente: Elaboración propia

Bagueteria Snack Don Benny Eirl:

Razón social: Bagueteria Snack Don Benny Eirl

Nombre comercial: Bag. Snack Don Benny EIRL

Dirección: Av. Balta N° 465 CHICLAYO

Fecha de Inicio: 20 de enero de 1997

Productos: Pan, Helados, Pasteles y tartas, Snack salados.

Ventaja Competitiva: Sus 19 años de experiencia, variedad y calidad de productos.

Canales de Distribución: El canal que utiliza es directo: Productor al Consumidor.

Tabla 21:

Panadería Don Benny

Fortalezas	Debilidades
Local Propio y moderno.	No realizan marketing.
Variedad de productos.	Espacio pequeño para la demanda de público.
Ubicación estratégica.	No usan redes sociales para promocionarse
Personal Capacitado.	Poca planificación de actividades.

Fuente: Elaboración propia

Competencia Indirecta: Son empresas que intervienen en el mercado buscando satisfacer las necesidades de los clientes con productos sustitutos. En este contexto encontramos a los negocios informales como panaderos ambulantes, comerciantes en el rubro de la panadería que se encuentran en el mercado central de la ciudad de Chiclayo, así mismo bodegas que están dentro del perímetro de nuestra zona de influencia.

7.3. Planeamiento Estratégico

7.3.1. Core Businnes

Mejoramos la calidad de vida e ingesta de nuestros clientes.

7.3.2. Visión

Ser una empresa líder en el sector de la panificación por nuestra calidad de productos alimenticios en un mediano plazo, teniendo como prioridad el valor nutritivo, en la provincia de Chiclayo.

7.3.3. Misión

Somos una empresa dedicada a la producción y venta de productos alimenticios de panificación de alta calidad, elaborados con granos nutritivos de nuestra región para el deleite del paladar y con un excelente servicio, apoyados de un equipo humano creativo, comprometido y orgulloso.

7.3.4. Valores Compartidos



Figura 19: Valores compartidos de la empresa

Fuente: Elaboración propia

7.3.5. Objetivos Estratégicos

Posicionarnos en los siguientes cinco años, como la mejor empresa de panificación de la provincia de Chiclayo, por la calidad de nuestros productos.

Tener alianzas estratégicas con instituciones que promuevan la elaboración y el consumo de panes saludables y nutritivos a través de charlas y capacitaciones.

7.3.6. Estrategia Genérica

Estrategia de diferenciación: Basada en los siguientes aspectos claves:

Imagen del producto, por presentar un diseño atractivo para el consumidor, logrando captar su atención.

Atención y servicio al cliente contando con personal calificado que demuestre su cordialidad, amabilidad, garantizando un producto de excelente calidad con una eficiente entrega en el momento adecuado.

Beneficio, por su alto valor nutritivo que brindaremos.

Calidad/Precio del producto, tomando como referencia el estudio de mercado el precio es competente y accesible para la calidad del producto que se ofrece de esta manera el consumidor estará satisfecho por su compra.

Lo importante para nuestros clientes es que repitan la experiencia, y fidelicen para que ellos mismos nos refieran a nuevos potenciales clientes.

7.3.7. Fuentes de Ventajas Competitivas

La Panadería “NUTRYPAN” , tiene como ventaja competitiva el gran VALOR NUTRICIONAL de nuestros productos, además de su precio accesible al consumidor y la receta propia de casa para su elaboración basándose en granos utilizados por nuestros ancestros, realzando nuestra identidad como peruanos. De esta manera al concentrar una variedad de vitaminas, carbohidratos, proteínas en él lo convierten en un superalimento con un agradable sabor, textura, olor y sobre todo muy nutritivo. Así mismo ofreceremos un servicio personalizado y diferenciado al brindar un ambiente cálido para el consumo de nuestros productos

7.3.8. Análisis FODA

7.3.8.1. Fortalezas

Personal especializado para la elaboración de los productos.

Productos de alto valor nutritivo.

Materias primas e insumos de calidad.

Ubicación céntrica y de fácil acceso.

Buenas maquinarias y accesorios para la etapa productiva.

7.3.8.2. Debilidades

Falta de posicionamiento en el mercado, por ser una empresa nueva.

Poco recurso financiero.

Falta de un sistema informático para la empresa.

Inexistencia de servicio delivery.

7.3.8.3. Oportunidades

Mercado en crecimiento (Alta demanda potencial).

Entidades financieras que dan crédito a la pequeña y mediana empresa.

Existencia de organizaciones que promueven la elaboración y consumo de panes saludables.

Aparecen nuevos proveedores de insumos de panificación.

Redes sociales.

7.3.8.4. Amenazas

Nuevos competidores en el sector.

Alta sensibilidad del costo de la materia prima.

Cambios en estilos y preferencias de consumo.

Inestabilidad política.

Inseguridad ciudadana.

7.4. Matriz EFE, EFI y MPC

7.4.1. Matriz EFE

Tabla 22:

Matriz EFE

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Mercado en crecimiento (Alta demanda potencial).	0,15	3	0,45
2. Entidades financieras que dan crédito a la pequeñas y mediana empresa.	0,13	4	0,52
3. Existencia de organizaciones que promueven la elaboración y consumo de panes saludables.	0,12	3	0,36
4. Aparecen nuevos proveedores de insumos de panificación.	0,07	3	0,21
5. Redes sociales.	0,07	2	0,14
AMENAZAS			
1. Nuevos competidores en el sector.	0,13	3	0,39
2. Alta sensibilidad del costo de la materia prima.	0,12	3	0,36
3. Cambios en estilos y preferencias de consumo.	0,08	1	0,08
4. Inestabilidad política.	0,07	2	0,14
5. Inseguridad ciudadana	0,06	1	0,06
TOTAL	1		2,71

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23:*Peso de factores externos*

PESO DE FACTORES EXTERNOS	
No importante	0,0
Absolutamente importante	1,0
CALIFICACIÓN A LOS FACTORES EXTERNOS	
Respuesta Superior	4
Respuesta Superior a la media	3
Respuesta media	2
Respuesta mala	1

Fuente: Elaboración propia

Análisis: Como podemos observar el Total Ponderado (Promedio Ponderado=2.71) nos indica que la empresa responderá de manera media a las oportunidades y amenazas existentes en su entorno.

7.4.2. Matriz EFI**Tabla 24:***Matriz EFI*

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Personal especializado para la elaboración de los productos.	0,14	4	0,56
2. Productos de alto valor nutritivo.	0,15	4	0,6
3. Uso de materias primas de calidad-	0,14	4	0,56
4. Ubicación céntrica y de fácil acceso.	0,12	4	0,48
5. Buenas maquinarias y accesorios.	0,08	4	0,32
DEBILIDADES			
1. Falta de posicionamiento en el mercado, por ser una empresa nueva.	0,12	2	0,24
2.. Poco recurso financiero.	0,11	2	0,22
3. Inexistencia de servicio delivery.	0,06	1	0,06
4. Falta de sistemas informáticos.	0,08	1	0,08
TOTAL	1		3,12

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25:*Peso factores internos*

PESO DE FACTORES INTERNOS	
No importante	0,0
Absolutamente importante	1,0
CALIFICACIÓN A LOS FACTORES INTERNOS	
Debilidad mayor	1
Debilidad menor	2
Fortaleza menor	3
Fortaleza mayor	4

Fuente: Elaboración propia

Análisis: Como podemos observar el total ponderado es considerablemente mayor al promedio ponderado (Promedio ponderado=2.5), siendo este (Total ponderado=3.12) por lo que indica que la empresa tiene una posición interna fuerte.

7.4.3. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)**Tabla 26:***Matriz del Perfil Competitivo*

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO	COMPETENCIA					
				Panadería "El padrino"		Panadería "Don Benny"		Panadería "Don Julio"	
FORTALEZAS			Panadería "Nutrypan"						
1. Personal especializado para la elaboración de los productos.	0,20	4	0,8	4	0,80	4	0,80	4	0,8
2. Productos de alto valor nutritivo.	0,25	4	1	3	0,75	3	0,75	3	0,75
3. Uso de materias primas de calidad	0,25	4	1	3	0,75	3	0,75	3	0,75
4. Ubicación céntrica y de fácil acceso.	0,15	3	0,45	4	0,60	4	0,60	3	0,45
5. Buenas maquinarias y accesorios para la etapa productiva.	0,15	3	0,45	4	0,60	4	0,60	4	0,6
Total	1		3,7		3,50		3,50		3,35

Fuente: Elaboración propia

7.4.4. Matriz FODA

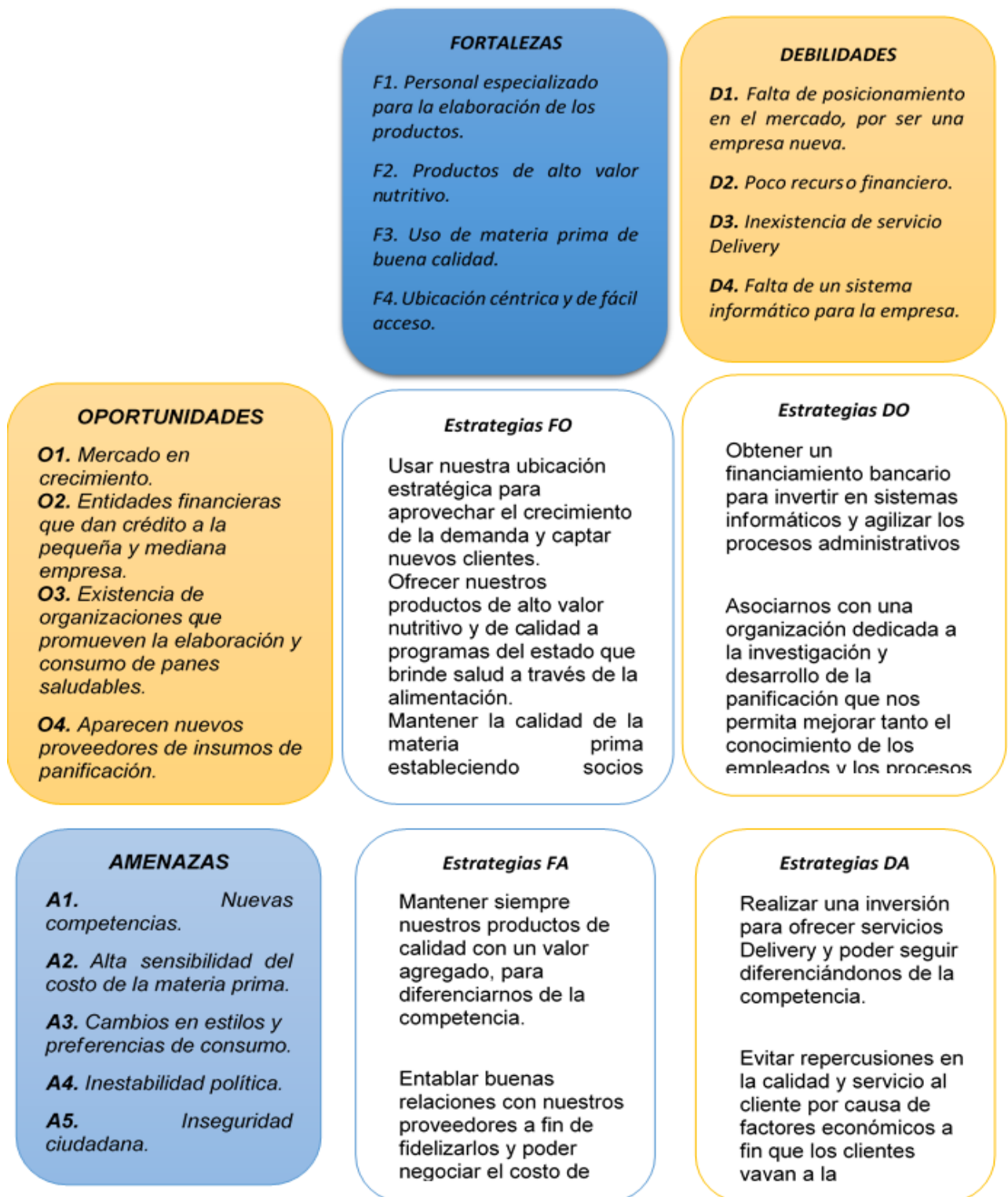


Figura 20: Matriz FODA

Fuente: Elaboración propia

7.4.5. Balanced Scorecard

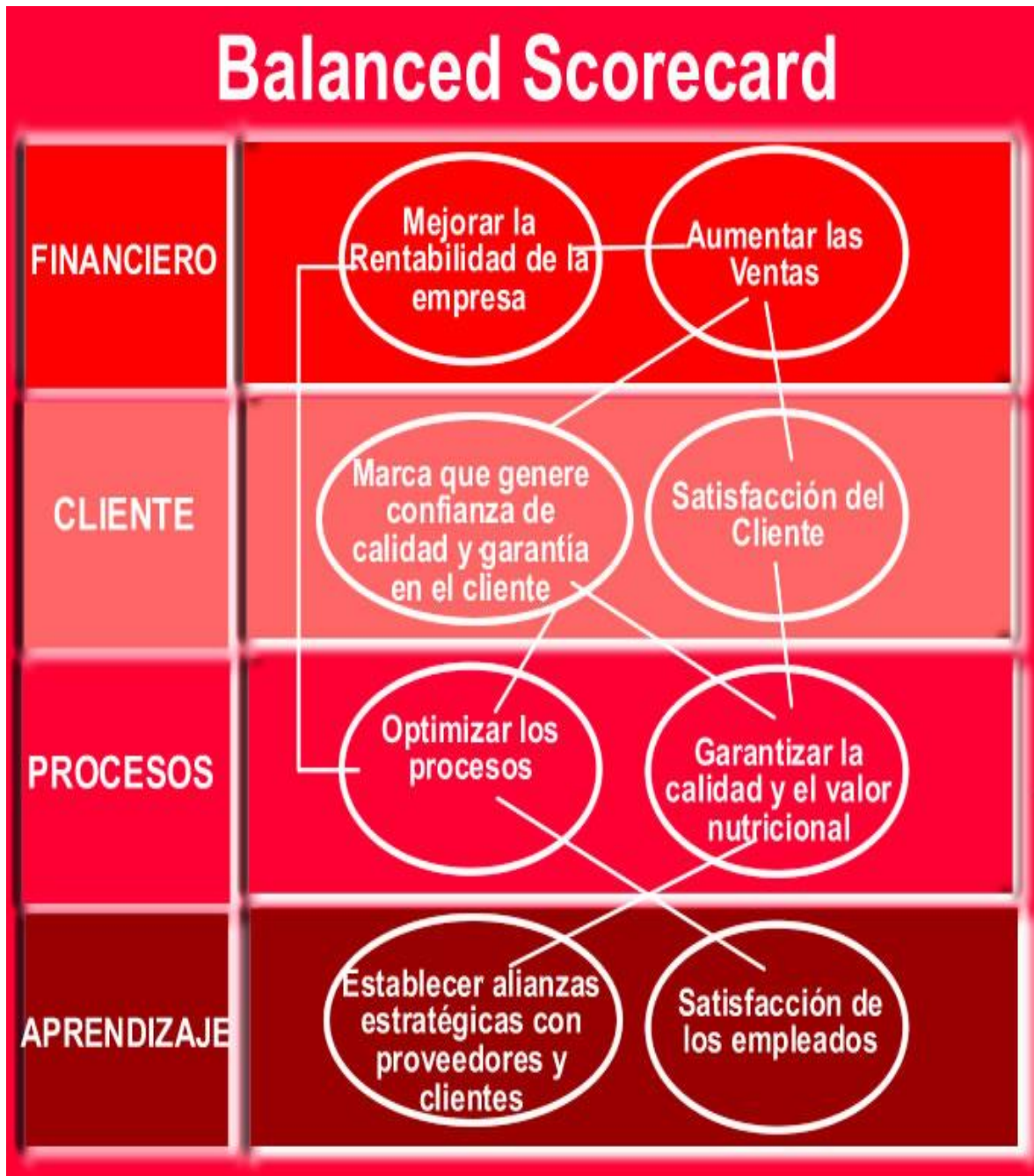


Figura 21: Balanced Scorecard

Fuente: Elaboración propia

7.5. Plan de Marketing

7.5.1. Objetivos del Marketing

Lograr posicionarnos como una marca de calidad en la mente del público Chiclayano.

Fidelizar a nuestros clientes satisfaciendo sus necesidades a través de una experiencia única en ellos.

Aumentar el volumen de ventas hasta en un 5% cada año.

7.5.2. Estrategias del Marketing

Estrategia de diferenciación: NUTRYPAN, se inclinará por una estrategia de diferenciación, por ser diferente y única en el sector de la panificación en la ciudad de Chiclayo, por lo tanto, ofreceremos productos exclusivos que será percibido por nuestros clientes basado en la calidad, saludable, sublime al paladar y sobre todo un buen servicio.

Producto de calidad, porque empleamos las mejores materias primas como son los granos nutritivos en la elaboración para su consumo.

Saludable: A través del uso apropiado de los granos andinos para la elaboración de los productos, beneficiará la salud e ingesta de las personas que la consumen debido a las propiedades que tiene.

Sublime al paladar, ya que cuidamos todo el proceso de producción para conseguir un aroma sutil, sabor fresco y saludable.

Buen servicio, nos referimos a la buena atención y comunicación al cliente.

7.5.3. Mezcla del Marketing

La mezcla de marketing de Panadería "NUTRYPAN" está basada en las 4P:

7.5.3.1. Producto:

Los productos a ofrecer son elaborados a base de ingredientes de excelente calidad como harina de quinua, camote, ajonjolí, linaza y kiwicha y otras, dándole un alto valor nutritivo.

Por lo tanto, haremos cumplir nuestra fórmula de presentación del producto basado en las “3B” (Bueno, Bonito y Barato) con un crecimiento exponencial “N” (Nutrición).

Bueno: En función al sabor y olor que caracteriza al producto.

Bonito: En referencia a sus presentaciones llamativas a la vista.

Barato: Por el precio accesible a nuestro público.

N: Por el alto valor nutritivo que lo diferencia de los productos tradicionales.



Figura 22: Empaque 1

Fuente: Elaboración propia



Figura 23: Empaque 2

Fuente: Elaboración propia

El nombre de la **Panadería** será **“NUTRYPAN”**, haciendo referencia a un pan nutritivo, porque se quiere que nuestros clientes mentalicen una panadería donde se realice los productos de panificación más deliciosos y nutritivos a base de semillas de nuestro país, con mucho cuidado y sutileza en su elaboración, logrando así involucrarnos en sus experiencias más felices de nuestros clientes, es por ello que se creó un slogan que es **“Brindando más que un pan”**.



Figura 24: Logotipo Nutrypan

Fuente: Elaboración propia

7.5.3.2. Precio

Panadería NUTRYPAN fija los precios de sus productos en base a:

Rentabilidad para la empresa.

Costos de producción.

Satisfacción de los clientes.

Elaborar productos con materia prima de alta calidad acorde con el precio de venta.

Nuestros precios, a pesar de ser una panadería nueva, tendrán un precio un poco mayor al de la competencia, pero será un precio competitivo y asequible ya que de acuerdo al estudio realizado nuestros potenciales clientes están dispuestos a pagar por un producto diferenciado.

7.5.3.3. Plaza:

El local tendrá una ubicación estratégica en el centro de la ciudad de Chiclayo, abarcando nuestro mercado meta. Esta decisión se dió debido a que en nuestra encuesta pudimos comprobar que la mayoría de nuestro segmento al que va dirigido nuestro negocio adquiere los productos en las mismas panaderías.

También trabajaremos de manera directa con nuestros consumidores en la distribución o ventas del producto ofreciéndoles nuestro catálogo a través de la red social, cuenta en Facebook, página web y en un futuro ofrecer un servicio Delivery sólo para clientes rentables.

7.5.3.4. Promoción:

Se realizará publicidad a través las redes sociales, entrega de volantes en los alrededores del local y centro de la ciudad. Además de afiches colocados en nuestro lugar de venta.

Se participará en eventos a través de los cuales se exponen los productos y se complementará con banners y afiches.

Ofrecer descuentos por cantidad, o descuentos por temporadas.

Crear sorteos o concursos entre nuestros clientes en fechas especiales como “El día de San Valentín”, “Día de la madre”, “Día del padre”, “Fiestas Patrias”, “Navidad”, entre otras.

Enviaremos un presente a los clientes rentables el día de su cumpleaños, así buscamos fidelizarlo con nosotros.

Participar en ferias locales para promocionar nuestra marca.

Creación de página electrónica, para crear un medio público para que lo clientes y sociedad acceda al portal y visualice los productos, será un sitio web que servirá

como medio de difusión publicitaria, a la vez contribuirá para mejorar el servicio al cliente.

7.6. Plan de Operaciones

7.6.1. Procesos Productivos

La actividad productiva que realizará la panadería “NUTRYPAN”, se resume en la siguiente cadena de valor, donde se identifican 4 etapas: Abastecimiento, Producción, Distribución y Comercialización.

FASE 1: Abastecimiento

Es la primera fase donde la Panadería “NUTRYPAN” inicia sus actividades productivas, con la adquisición de materia prima necesaria para la elaboración de productos; y comprende las sub-fases de: cotización, selección de compra y la adquisición de insumos.

El objetivo de esta fase es establecer un procedimiento que permita realizar en forma ordenada la gestión de compras, y este procedimiento se aplique para cualquier compra que realice. Para el efecto, la empresa trabaja con proveedores de materias primas que suministran sus productos garantizando su calidad.

Los responsables de estas actividades son ejecutados de manera coordinada por: Gerente, Administrador y Jefe de Producción

Los principales productos que demandan son: harinas, huevos, manteca vegetal, azúcar, y demás insumos para pasteles y tortas.

Proceso de adquisición de materia prima:

Antes de adquirir la materia prima, el jefe de producción procede a revisar el stock en almacén, una vez verificadas las necesidades se procede a realizar el pedido sea directamente con el proveedor o comunicarle al administrador para que realice los pedidos determinados.

La recepción de los productos solicitados se los hace máximo a las 24 horas de su solicitud y se procede con la producción.

Proceso de orden de producción:

Una vez recibido los pedidos, el Administrador procede a digitalizar en el sistema la cantidad a producir y el personal de producción lo realiza a cabalidad.

FASE 2: Producción

Es la segunda fase del proceso productivo, aquí la empresa ejecuta minuciosamente las actividades, bajo el proceso de: amasado, cocción, enfriamiento y empaque.

Amasado:

Antes de iniciar el proceso, se eligen las cantidades y pesos de materia prima para la producción deseada.

Se vierten los insumos (harina, huevos, azúcar, sal y levadura principalmente, dependiendo del producto a elaborar se añaden otros ingredientes) en la maquinaria especial por un tiempo determinado.

El producto obtenido se deja reposar un tiempo determinado para que actúen los ingredientes.

A través de la máquina divisora se procede a cortar, luego a dar forma a la masa cruda y colocar en bandejas de acero inoxidable.

Se deja reposar por unos minutos más para que tome forma.

Cocción:

Previamente los hornos están calentados a una temperatura y presión promedio requerida.

Se ingresa el producto dentro del horno.

Se cocina durante un tiempo determinado.

Enfriamiento:

Una vez cocido el producto se deja enfriar de 10 a 15 minutos para proceder a la distribución.

FASE 3: Distribución

Una vez lista la producción, el despachador procede a ubicar los productos en las vitrinas exhibidoras de la tienda, un ambiente adecuado para la comercialización de los panes y demás productos para la venta directa a nuestros clientes.

FASE 4: Comercialización

Fase desarrollada por el área de ventas, la cual se encarga de manera eficiente y cordial brindar la atención al cliente que demanda la producción, además de promocionar la oferta productiva. Actividad realizada por el personal asignado al área comercial, se encarga de las ventas diarias, en horarios de 8:00 am a 8 pm.



Figura 25: Procesos Generales

Fuente: Elaboración propia



Figura 26: Flujograma del Proceso Productivo
Fuente: Elaboración propia

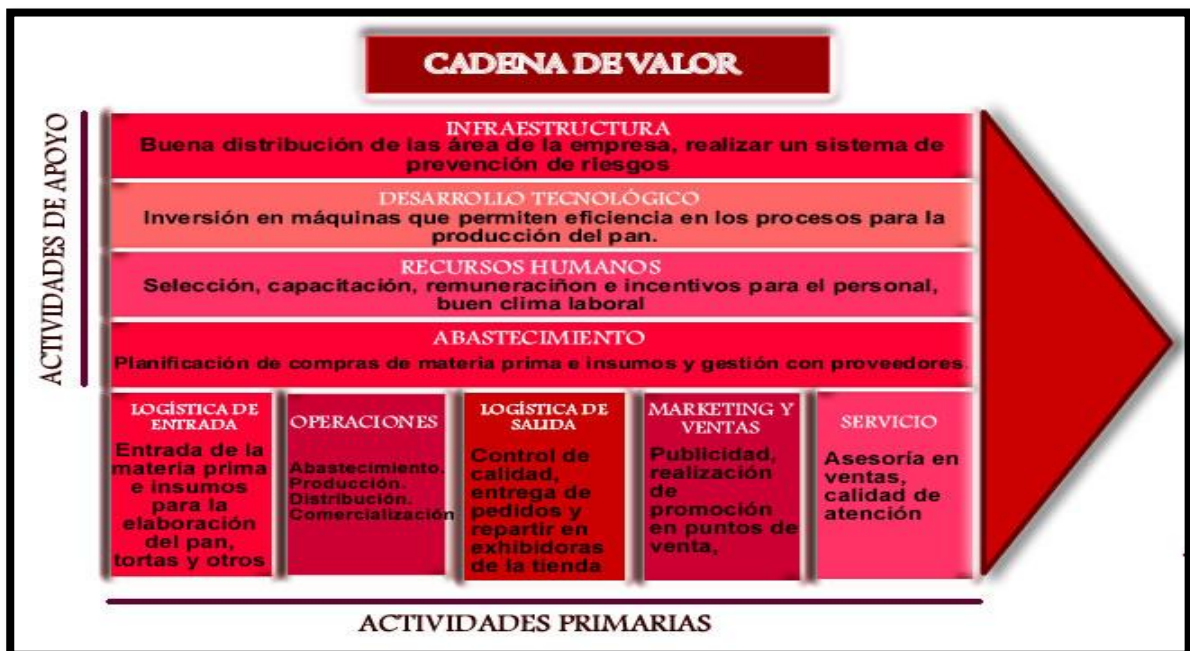


Figura 27: Cadena de valor
Fuente: Elaboración propia

7.7. Diseño de la Estructura y Plan de Recursos Humanos

7.7.1. Estructura Organizacional

Para la panadería NUTRYPAN, el capital humano es lo más valioso que posee la empresa, pues la elaboración de dichos productos requiere de dedicación, paciencia, delicadeza y gusto por el trabajo. Para ello, se necesita un personal mínimo compuesto de:

Gerente (1)

Jefe de Producción (1)

Maestro panadero (2)

Operario de panadería (4)

Auxiliar de limpieza (1)

Despachador (2)

Cajero (1)

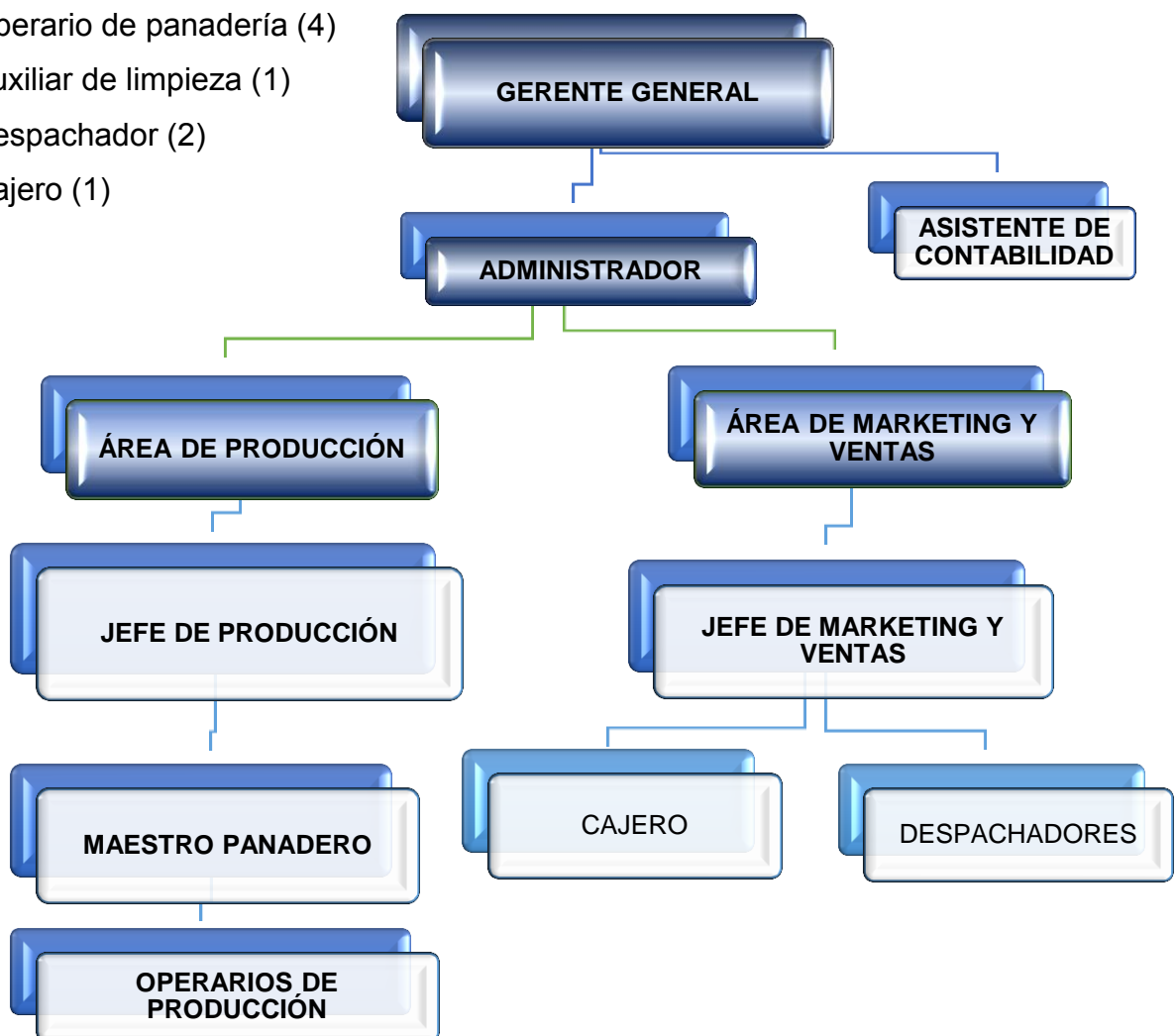


Figura 28: Organigrama

Fuente: Elaboración propia

7.7.2. Perfil del Profesional, Descripción de las Funciones

Gerente General:

Planificar, dirigir y liderar el buen funcionamiento de todas las áreas de la empresa.

Representante legal y comercial de la empresa.

Definir y hacer seguimiento de los objetivos de la empresa.

Cumplir y hacer cumplir las normas y disposiciones reglamentarias.

Perfil: Administrador de empresas, Ciencia Económicas, o carreras afines

Administrador:

Identificar al personal idóneo para la realización de las diferentes funciones que deben llevar a cabo el equipo.

Supervisar que los servicios y la atención a los clientes correspondan y siga los procedimientos propuestos por la empresa, logrando la satisfacción de los clientes.

Enseñar a su personal métodos y procedimientos para la producción y eficiencia en el servicio.

Comunicar oportunamente las labores diarias de su personal.

Indicar cuales son las metas propuestas por la empresa.

Desarrollar el proceso de gestión y administración de la empresa mediante inventarios, con el fin de controlar los costos de producción.

Retroalimentar al equipo de trabajo, logrando el entendimiento, corrección por parte del personal y mejora continua.

Jefe de Marketing y Ventas:

Definir, junto con el administrador y gerente las estrategias de marketing para la empresa.

Aplicar las medidas de promoción y publicidad, según la estrategia de marketing previamente establecida.

Mantener y mejorar la imagen de la empresa.

Establecer los objetivos de ventas.

Definir la política de precios y condiciones comerciales en coordinación con el jefe de producción.

Asignación de las tareas específicas de los vendedores a su cargo y motivación del equipo de ventas.

Identificar las necesidades de los clientes y supervisión de la aceptación del producto.

Perfil: Administrador de Empresas o carreras afines, con especialización en mercadeo y experiencia en el cargo.

Jefe de Producción:

Coordinar, planificar y programar todas las actividades que tienen que ver con la elaboración y distribución del producto.

Debe proveer a la empresa toda la materia prima e insumos necesarios para su funcionamiento y analizar las cantidades adquiriéndolas al precio más conveniente, siempre garantizando la calidad de las mismas.

Controlar los procesos de producción para garantizar la calidad de los productos.

Impulsar siempre los procesos a la mejora continua, orientados a la optimización de las operaciones, rentabilidad y servicios al cliente.

Perfil: Administrador, Ingeniero industrial o carreras afines, con experiencia en cargos afines.

Maestro panadero y pastelero:

Organizar a sus operarios los procesos a realizar en los horarios de trabajo.

Realizar y controlar la limpieza de equipos y maquinaria, con el fin de garantizar la producción.

Garantizar la condiciones higiénicas y sanitarias requeridas en la producción para asegurar la limpieza y desinfección de las diferente áreas de trabajo.

Realizar las operaciones de recogida y vertido de residuos, según normas legales, a fin de respetar la protección del medio ambiente.

Actuar según normas de seguridad y emergencias mínimas, para garantizar su seguridad.

Efectuar la recepción de materias primas e insumos y disponerlos en zonas de almacenamiento temporales.

Disponer materias primas y productos auxiliares para la preparación de masas de pan y/o pastelería según la formulación y atendiendo al proceso para garantizar la calidad e higiene del producto.

Proceder a elaborar los productos de acuerdo a las fórmulas y procedimientos correspondientes.

Perfil: Profesional en industrias o técnico en panificación, con experiencia en el sector.

Operario:

Encargado de preparar y organizar la materia prima, insumos y demás herramientas para elaborar los productos.

Apoyar al maestro panadero y pastelero en la producción diaria.

Perfil: Técnico en panificación, con experiencia

Asesor de Contabilidad:

Se encarga de mantener actualizado el sistema contable y tributario de la empresa, también apoya la elaboración de los presupuestos de costos y gastos. Asegura el cumplimiento de las obligaciones fiscales y tributarias.

Perfil: Profesional Titulado o técnico en Contabilidad.

7.7.3. Política General de Recursos Humanos

NUTRYPAN considera que el capital humano de la empresa, es su valor principal; pues sin su trabajo y compromiso a futuro este proyecto no podría llegar a concretarse. Y es que los éxitos de cualquier empresa no son otra cosa que el resultado de una labor en equipo. Un equipo, en todo momento, dispuesto a trabajar para alcanzar la más alta calidad en esta actividad; garantizando la satisfacción de los clientes, que disfrutan de nuestros productos

Además el derecho de cada uno de ellos a ser remunerados de manera digna y sobre todo reconociendo su esfuerzo, pasión y desarrollo. Una política de Recursos Humanos asentada en la pasión, respeto, participación, la formación continua y la orientación hacia el cliente mediante una actitud positiva

NUTRYPAN se compromete a mantener la más alta calidad de sus productos, apoyada en la capacitación de los integrantes del proyecto; una colaboración que permita mejorar la empresa a cada momento, a través de la participación. Comprometerse en maximizar la satisfacción del cliente; una satisfacción que, en el caso de la empresa, vendrá dada por el dúo empleado/empresa.

7.7.4. Clima Organizacional

Un buen clima laboral depende mucho de la armonía y compromiso con que se realizan las funciones. En la panificadora las relaciones interpersonales será una fortaleza fuerte de impacto, debe haber trabajo en equipo y relaciones cordiales basadas en el respeto.

Cuando se presente un problema dentro de la empresa se buscarán soluciones en equipo y se tomarán medidas pertinentes para que no vuelvan a ocurrir.

Capacitación:

Para la empresa es valioso capacitar al personal con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos, será programada por la administración sobre algún tema específico. Estas capacitaciones se realizan con una frecuencia semestral o anual.

Teniendo en cuenta que los proveedores organizan capacitaciones que tienen como propósito dar un mejor uso a la materia prima utilizada en el proceso productivo a las que asistirá el personal de la panificadora.

Es así que las capacitaciones representan una fortaleza alta porque además de aumentar los conocimientos de los trabajadores y lograr la productividad en los procesos es una forma de motivarlos.

7.7.5. Selección:

El proceso de selección es de gran importancia en el desarrollo a futuro de la empresa, La Administración será quien coordinará la definición de tareas, especificaciones humanas y niveles de desempeño que requiere cada área de la empresa.

NUTRYPAN apuesta por las personas con juventud de espíritu, es decir está relacionado a elegir personas preparados, dispuestas a disfrutar de este trabajo diario que conlleva este negocio.

Las ofertas de los posibles candidatos serán recibidas en Administración, que llevarán a cabo la selección, iniciando por una entrevista personal y si fuera el caso para el área de producción unas evaluaciones técnicas. Con este procedimiento, garantizamos la idoneidad del candidato desde el punto de vista formativo, sus capacidades técnicas, experiencia previa y aptitudes personales.

Una vez acordado el contrato, es necesario un periodo de formación que permita la fácil adaptación del nuevo colaborador, así como una integración en la cultura organizacional de NUTRYPAN desde el inicio; asegurando que todos los miembros del equipo entiendan y lleven a la práctica los valores de la empresa.

7.8. Plan Financiero:

7.8.1. Presupuesto de Costos

Tabla 27:

Costo de producción calculado en sacos de harina

Producción calculado según sacos de harina				
TURNO	N ^a sacos de harina	DISTRIBUCIÓN en kilogramos		
		PAN (Kg.)	TORTA (Kg.)	Bizcochería(Kg.)
MAÑANA	1	30	8	12
NOCHE	1	30	8	12
TOTAL	2	60	16	24

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28:

Producción diaria, mensual y anual

PRODUCCIÓN DIARIA			PRODUCCIÓN MENSUAL			PRODUCCIÓN ANUAL		
PAN	TORTA	BIZCOCHERÍA	PAN	TORTA	Bizcochería	PAN	TORTA	BIZCOCHO (unid.)
900	8	300	23400	208	7800	280800	2496	93600
900	8	300	23400	208	7800	280800	2496	93600
1800	16	600	46800	416	15600	561600	4992	187200

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29:

Costo del pan por unidad de 25 gramos

PAN			
EXISTENCIAS	CANTIDAD	C/U	TOTAL
MATERIA PRIMA POR UNIDAD DE PAN			
COSTO UNITARIO DEL PAN			S/. 0.055
TOTAL			S/. 0.055
MANO DE OBRA POR UNIDAD DE PAN			
PANADEROS	DIURNO	NOCTURNO	S/. 0.035
TOTAL			S/. 0.035
COSTOS INDIRECTOS			
OTROS COSTOS DE PLANTA			S/. 0.012
TOTAL			S/. 0.012
TOTAL COSTO POR UNIDAD DE PAN			S/. 0.102

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30:*Costo de la torta por unidad de 1 kilogramo*

TORTAS (1 KG.)		
EXISTENCIAS	CANTIDAD	TOTAL
MATERIA PRIMA (UNIDAD DE TORTA)		
MATERIA PRIMA		S/. 14.50
TOTAL		S/. 14.50
MANO DE OBRA		
MAESTRO		S/. 2.50
TOTAL		S/. 2.50
COSTOS INDIRECTOS		
EMPAQUES Y OTROS		S/. 2.00
TOTAL		S/. 2.00
TOTAL COSTO POR TORTA		S/. 19.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31:*Costos de materia prima de los panes en los próximos 5 años*

PANES	2017	2018	2019	2020	2021
UNIDADES	561600	589680	619164	650122	682628
CVU	0.102	0.105	0.108	0.111	0.115
TOTAL	S/. 57,283.200	S/. 61,951.781	S/. 67,000.851	S/. 72,461.420	S/. 78,367.026

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32:*Costos de materia prima de bizcochería en los próximos 5 años*

BIZCOCHERÍA	2017	2018	2019	2020	2021
UNIDADES	156000	163800	171990	180590	189619
CVU	S/. 0,15	S/. 0,15	S/. 0,16	S/. 0,16	S/. 0,17
TOTAL	S/. 23.400,000	S/. 25.307,100	S/. 27.369,629	S/. 29.600,253	S/. 32.012,674

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33:*Costos de materia prima de tortas en los próximos 5 años*

TORTAS	2017	2018	2019	2020	2021
UNIDADES	4992	5242	5504	5779	6068
CVU	S/. 19.00	S/. 19.57	S/. 20.16	S/. 20.76	S/. 21.38
TOTAL	S/. 94,848.000	S/. 102,578.112	S/. 110,938.228	S/. 119,979.694	S/. 129,758.039

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34:*Costo total de materia prima de los próximos 5 años*

MATERIA PRIMA	2017	2018	2019	2020	2021
TOTAL	S/. 180,211.200	S/. 194,898.413	S/. 210,782.633	S/. 227,961.418	S/. 246,540.274

Fuente: Elaboración propia**Tabla 35:***Costos de mano de obra de los próximos 5 años*

MANO DE OBRA DIRECTA	2017	2018	2019	2020	2021
PANADERO	S/. 17,700.00	S/. 17,700.00	S/. 17,700.00	S/. 17,700.00	S/. 17,700.00
OPERARIOS 1	S/. 12,000.00	S/. 12,000.00	S/. 12,000.00	S/. 12,000.00	S/. 12,000.00
OPERARIOS 2	S/. 12,000.00	S/. 12,000.00	S/. 12,000.00	S/. 12,000.00	S/. 12,000.00
TOTAL	S/. 41,700.000	S/. 41,700.000	S/. 41,700.000	S/. 41,700.000	S/. 41,700.000

Fuente: Elaboración propia**Tabla 36:***Costos indirectos del año*

COSTOS INDIRECTOS	MENSUAL	ANUAL
Agua	S/. 150.00	S/. 1,800.00
Electricidad	S/. 300.00	S/. 3,600.00
Teléfono e Internet	S/. 100.00	S/. 1,200.00
Jefe de Producción	S/. 1,500.00	S/. 18,779.40
Empaque	S/. 112.00	S/. 1,344.00
Depreciación	S/. 685.54	S/. 8,226.50
Total	S/. 2,847.542	S/. 34,949.900

Fuente: Elaboración propia**Tabla 37:***Total de costos de producción de los primeros 5 años*

	2017	2018	2019	2020	2021
MP	S/. 180,211.20	S/. 194,898.41	S/. 210,782.63	S/. 227,961.42	S/. 246,540.27
MOD	S/. 41,700.00	S/. 41,700.00	S/. 41,700.00	S/. 41,700.00	S/. 41,700.00
CIF	S/. 34,949.900	S/. 34,949.90	S/. 34,949.90	S/. 34,949.90	S/. 34,949.90
TOTAL	S/. 256,861.100	S/. 271,548.313	S/. 287,432.533	S/. 304,611.318	S/. 323,190.174

Fuente: Elaboración propia

7.8.2. Gastos Administrativos y de Ventas

Tabla 38:

Gasto administrativos y de ventas del año

ADMINISTRATIVOS	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
ALQUILER	S/. 3.000,00	S/. 36.000,00
SUELDOS ADMINISTRATIVOS	S/. 6.700,00	S/. 80.400,00
TELÉFONO E INTERNET	S/. 120,00	S/. 1.440,00
TOTAL	S/. 9.700,00	S/. 116.400,00
VENTAS	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
GASTOS EN PUBLICIDAD	S/. 400,00	S/. 4.800,00
CAJERO	S/. 1.075,00	S/. 12.900,00
DESPACHADOR 1	S/. 850,00	S/. 10.200,00
DESPACHADOR 2	S/. 850,00	S/. 10.200,00
TOTAL	S/. 3.175,00	S/. 38.100,00
COSTOS TOTALES	S/. 12.875,00	S/. 154.500,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39:

Planilla de trabajadores

Nº	CARGO	REMUNERACIÓN	ASIGNACION FAMILIAR	TOTAL REMUNERAC.	CONTRIBUCIÓN LABORAL Y BENEFICIOS		TOTAL	COSTO TOTAL
					ESSALUD 9%	CTS 8.33%		
1	GERENTE	S/. 2,000.00	S/. 75.00	S/. 2,075.00	S/. 186.75	172.85	359.60	2434.60
3	AUXILIAR CONTABLE	S/. 250.00		S/. 250.00	S/. 22.50	20.83	43.33	293.33
4	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	S/. 1,500.00		S/. 1,500.00	S/. 135.00	124.95	259.95	1759.95
5	JEFE DE PRODUCCIÓN	S/. 1,500.00		S/. 1,500.00	S/. 135.00	124.95	259.95	1759.95
6	MAESTRO PANADERO	S/. 1,400.00	S/. 75.00	S/. 1,475.00	S/. 132.75	122.87	255.62	1730.62
8	OPERARIO DE PRODUCCIÓN 1	S/. 1,000.00		S/. 1,000.00	S/. 90.00	83.30	173.30	1173.30
9	OPERARIO DE PRODUCCIÓN 2	S/. 1,000.00		S/. 1,000.00	S/. 90.00	83.30	173.30	1173.30
10	DESPACHADOR 1	S/. 850.00		S/. 850.00	S/. 76.50	70.81	147.31	997.31
11	DESPACHADOR 2	S/. 850.00		S/. 850.00	S/. 76.50	70.81	147.31	997.31
12	CAJERO	S/. 900.00		S/. 900.00	S/. 81.00	74.97	155.97	1055.97
14	JEFE DE VENTAS Y MARKETING	S/. 1,500.00		S/. 1,500.00	S/. 135.00	124.95	259.95	1759.95
TOTAL		S/. 12,750.00	S/. 150.00	S/. 12,900.00	S/. 1,161.00	1074.57	2235.57	15135.57
		MENSUAL	ANUAL					
	Mano de obra directa	S/. 3,475.00	S/. 41,700.00					
	COSTOS FIJOS DE PLANILLA	S/. 9,425.00	S/. 113,100.00					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40:*Depreciación de los primeros 5 años*

ACTIVO	VALOR	AÑOS				
		2017	2018	2019	2020	2021
1 Horno	S/. 30,000.00	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00
1 Sobadora tradicional	S/. 4,800.00	S/. 480.00	S/. 480.00	S/. 480.00	S/. 480.00	S/. 480.00
1 Cortadora	S/. 2,400.00	S/. 240.00	S/. 240.00	S/. 240.00	S/. 240.00	S/. 240.00
1 Batidora	S/. 2,400.00	S/. 240.00	S/. 240.00	S/. 240.00	S/. 240.00	S/. 240.00
1 Balanza electrónica	S/. 360.00	S/. 72.00	S/. 72.00	S/. 72.00	S/. 72.00	S/. 72.00
1 Tablero de acero	S/. 1,440.00	S/. 144.00	S/. 144.00	S/. 144.00	S/. 144.00	S/. 144.00
8 Coches para bandejas	S/. 1,800.00	S/. 360.00	S/. 360.00	S/. 360.00	S/. 360.00	S/. 360.00
300 Bandejas de Acero	S/. 4,000.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 400.00
4 Exhibidoras	S/. 19,000.00	S/. 1,900.00	S/. 1,900.00	S/. 1,900.00	S/. 1,900.00	S/. 1,900.00
1 Congeladora	S/. 1,800.00	S/. 360.00	S/. 360.00	S/. 360.00	S/. 360.00	S/. 360.00
8 mesas y 32 sillas	S/. 2,500.00	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 500.00
1 escritorio	S/. 300.00	S/. 60.00	S/. 60.00	S/. 60.00	S/. 60.00	S/. 60.00
Software	S/. 1,500.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00
Computadora	S/. 1,705.00	S/. 170.50	S/. 170.50	S/. 170.50	S/. 170.50	S/. 170.50
TOTAL DEPRECIACION		S/. 8,226.50	S/. 8,226.50	S/. 8,226.50	S/. 8,226.50	S/. 8,226.50

Fuente: Elaboración propia

7.8.3. Presupuesto de Ingresos**Tabla 41:***Presupuesto de ventas de los primeros 5 años por cada línea de producto*

BIZCOCHERÍA	2017	2018	2019	2020	2021
UNIDADES	187200	196560	206388	216707	227543
VVU	S/. 0.50	S/. 0.53	S/. 0.55	S/. 0.58	S/. 0.61
TOTAL	S/. 93,600.000	S/. 103,194.000	S/. 113,771.385	S/. 125,432.952	S/. 138,289.830
PANES	2017	2018	2019	2020	2021
UNIDADES	561600	589680	619164	650122	682628
VVU	0.25	0.26	0.28	0.29	0.30
TOTAL	S/. 140,400.000	S/. 154,791.000	S/. 170,657.078	S/. 188,149.428	S/. 207,434.744

TORTAS	2017	2018	2019	2020	2021
UNIDADES	4992	5242	5504	5779	6068
VVU	S/. 40.00	S/. 42	S/. 44	S/. 46	S/. 49
TOTAL	S/. 199,680.000	S/. 220,147.200	S/. 242,712.288	S/. 267,590.298	S/. 295,018.303

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42:

Presupuesto total de ventas de los primeros 5 años

	2017	2018	2019	2020	2021
BIZCOCHERÍA	S/. 93,600.00	S/. 103,194.00	S/. 113,771.39	S/. 125,432.95	S/. 138,289.83
PAN	S/. 140,400.00	S/. 154,791.00	S/. 170,657.08	S/. 188,149.43	S/. 207,434.74
TORTAS	S/. 199,680.00	S/. 220,147.20	S/. 242,712.29	S/. 267,590.30	S/. 295,018.30
TOTAL	S/. 433,680.000	S/. 478,132.200	S/. 527,140.751	S/. 581,172.677	S/. 640,742.877

Fuente: Elaboración propia

7.8.4. Punto de Equilibrio

Tabla 43:

Punto de equilibrio

PRODUCTOS	UNIDADES FISICAS				
	2017	2018	2019	2020	2021
BIZCOCHERÍA	187200	196560	206388	216707	227543
PAN	561600	589680	619164	650122	682628
TORTAS	4992	5242	5504	5779	6068
TOTAL	753792	791482	831056	872608	916239
VARIABLES	2017	2018	2019	2020	2021
BIZCOCHERÍA					
VVU	S/. 0.50	S/. 0.53	S/. 0.55	S/. 0.58	S/. 0.61
CVU	S/. 0.15	S/. 0.15	S/. 0.16	S/. 0.16	S/. 0.17
MCU	S/. 0.35	S/. 0.37	S/. 0.39	S/. 0.41	S/. 0.44
PAN					
VVU	0.25	0.26	0.28	0.29	0.30
CVU	0.10	0.11	0.11	0.11	0.11
MCU	0.15	0.16	0.17	0.18	0.19
TORTAS					
VVU	S/. 40.00	S/. 42	S/. 44	S/. 46	S/. 49

	40.00	42.00	44.10	46.31	48.62
CVU	S/. 19.00	S/. 19.57	S/. 20.16	S/. 20.76	S/. 21.38
MCU	S/. 21.00	S/. 22.43	S/. 23.94	S/. 25.54	S/. 27.24
PROMEDIOS PONDERADOS	2017	2018	2019	2020	2021
PPVVU	S/. 0.58	S/. 0.60	S/. 0.63	S/. 0.67	S/. 0.70
PPCVU	S/. 0.24	S/. 0.25	S/. 0.25	S/. 0.26	S/. 0.27
PPMCU	S/. 0.34	S/. 0.36	S/. 0.38	S/. 0.40	S/. 0.43
COSTOS FIJOS TOTALES	2017	2018	2019	2020	2021
*MOD	S/. 41,700.00	S/. 41,700.00	S/. 41,700.00	S/. 41,700.00	S/. 41,700.00
*CIF	S/. 34,949.90	S/. 34,949.90	S/. 34,949.90	S/. 34,949.90	S/. 34,949.90
*GO	S/. 134,700.00	S/. 134,700.00	S/. 134,700.00	S/. 134,700.00	S/. 134,700.00
TOTAL	S/. 211,349.90	S/. 211,349.90	S/. 211,349.90	S/. 211,349.90	S/. 211,349.90
PUNTO DE EQUILIBRIO	2017	2018	2019	2020	2021
UNIDADES FISICAS	628534	590606	555205	522140	491237
UNIDADES MONETARIAS	S/. 361,615.41	S/. 356,783.68	S/. 352,167.81	S/. 347,754.45	S/. 343,531.33

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44:

Comprobación del Punto de equilibrio

COMPROBANDO PUNTO DE EQUILIBRIO					
EN UNIDADES FISICAS	2017	2018	2019	2020	2021
BIZCOCHERÍA	135655	127469	119828	112692	106022
PAN	203482	191203	179743	169038	159034
TORTAS	289397	271934	255634	240410	226181
TOTAL	628534	590606	555205	522140	491237
EN UNIDADES MONETARIAS	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS	S/. 361,615.41	S/. 356,783.68	S/. 352,167.81	S/. 347,754.45	S/. 343,531.33
COSTOS VARIABLES	S/. 150,265.51	S/. 145,433.78	S/. 140,817.91	S/. 136,404.55	S/. 132,181.43
MARGEN DE CONTRIBUCION	S/. 211,349.90	S/. 211,349.90	S/. 211,349.90	S/. 211,349.90	S/. 211,349.90
COSTOS FIJOS	S/. 211,349.90	S/. 211,349.90	S/. 211,349.90	S/. 211,349.90	S/. 211,349.90
UTILIDAD OPERATIVA	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0

Fuente: Elaboración propia

7.8.5. Presupuesto de Inversión

Tabla 45:

Inversión en tangibles

TANGIBLES	TOTAL
TERRENO	
INMUEBLES	
MUEBLES	S/. 4.505,00
MAQUINARIA	S/. 68.000,00
EDIFICIOS	
TOTAL	S/. 72.505,000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46:

Inversión en intangibles

INTANGIBLES	TOTAL
GASTOS PRE OPERATIVOS	S/. 2.000,00
LICENCIAS	1500
SOFTWARE	S/. 500,00
OTROS	200
TOTAL	S/. 4.200,000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 47:

Inversión en capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	Anual	MENSUAL
MP	S/. 180,211.20	S/. 15,017.60
MOD	S/. 41,700.00	S/. 3,475.00
CIF	S/. 34,949.90	S/. 2,912.49
GA	S/. 99,900.00	S/. 8,325.00
GV	S/. 34,800.00	S/. 2,900.00
TOTAL	S/. 391,561.100	S/. 32,630.092

Fuente: Elaboración propia

Tabla 48:*Total de inversión*

4. TOTAL DE INVERSIÓN	TOTAL
ACTIVOS TANGIBLES	S/. 72,505.00
ACTIVOS INTANGIBLES	S/. 4,200.00
CAPITAL DE TRABAJO	S/. 32,630.092
TOTAL	S/. 109,335.092

Fuente: Elaboración propia**Tabla 49:***Inversión de compras de activos*

INVERSION COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	
1 Horno	S/. 30,000.00
1 Sobadora tradicional	S/. 4,800.00
1 Cortadora	S/. 2,400.00
1 Batidora	S/. 2,400.00
1 Balanza electrónica	S/. 360.00
1 Tablero de acero	S/. 1,440.00
8 Coches para bandejas	S/. 1,800.00
300 Bandejas de Acero	S/. 4,000.00
3 Exhibidoras	S/. 19,000.00
1 Congeladora	S/. 1,800.00
8 mesas y 32 sillas	S/. 2,500.00
1 escritorio	S/. 300.00
1 computadora	S/. 1,705.00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	S/. 72,505.00
INVERSION FIJA INTANGIBLE	
Constitución de la empresa	S/. 2,000.00
TOTAL	S/. 2,000.00

Fuente: Elaboración propia

7.8.6. Presupuesto de Financiamiento

Tabla 50:

Financiamiento propio y bancario

	TOTAL	A.PROPIO	P.BANCARIO	TOTAL
		30%	70%	100%
ACTIVOS TANGIBLES	S/. 72,505.00	S/. 21,751.50	S/. 50,753.50	S/. 72,505.00
ACTIVOS INTANGIBLES	S/. 4,200.00	S/. 1,260.00	S/. 2,940.00	S/. 4,200.00
CAPITAL DE TRABAJO	S/. 32,630.09	S/. 9,789.03	S/. 22,841.06	S/. 32,630.09
TOTAL	S/. 109,335.092	S/. 32,800.528	S/. 76,534.564	S/. 109,335.092
FINANCIAMIENTO				
PRESTAMO	S/. 76,534.56			
TNAKM	19%			
TIEMPO	5 AÑOS			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 51:

Amortizaciones e intereses del primer año del préstamo.

	CUOTAS	PRESTAMO	AMORTIZACIONES	INTERES	SALDO
diciembre	0	S/. 76,534.56			S/. 76,534.56
enero	1		S/. 1,275.58	S/. 1,211.80	S/. 75,258.99
febrero	2		S/. 1,275.58	S/. 1,191.60	S/. 73,983.41
marzo	3		S/. 1,275.58	S/. 1,171.40	S/. 72,707.84
abril	4		S/. 1,275.58	S/. 1,151.21	S/. 71,432.26
mayo	5		S/. 1,275.58	S/. 1,131.01	S/. 70,156.68
junio	6		S/. 1,275.58	S/. 1,110.81	S/. 68,881.11
julio	7		S/. 1,275.58	S/. 1,090.62	S/. 67,605.53
agosto	8		S/. 1,275.58	S/. 1,070.42	S/. 66,329.96
septiembre	9		S/. 1,275.58	S/. 1,050.22	S/. 65,054.38
octubre	10		S/. 1,275.58	S/. 1,030.03	S/. 63,778.80
noviembre	11		S/. 1,275.58	S/. 1,009.83	S/. 62,503.23
diciembre	12		S/. 1,275.58	S/. 989.63	S/. 61,227.65

Fuente: Elaboración propia

Tabla 52:*Amortización de intereses en 5 años*

	2017	2018	2019	2020	2021	TOTAL
Amortización	S/. 15,306.91	S/. 15,306.91	S/. 15,306.91	S/. 15,306.91	S/. 15,306.91	S/. 76,534.56
Interes	S/. 13,208.59	S/. 10,300.28	S/. 7,391.96	S/. 4,483.65	S/. 1,575.34	S/. 1,575.34
Total	S/. 28,515.503	S/. 25,607.190	S/. 22,698.876	S/. 19,790.563	S/. 16,882.249	S/. 1,575.336

Fuente: Elaboración propia

7.8.7. Presupuesto de Flujo de Caja**Tabla 53:***Flujo de Caja*

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS						
Cobranza x Venta		S/. 433,680.00	S/. 478,132.20	S/. 527,140.75	S/. 581,172.68	S/. 640,742.88
TOTAL INGRESOS		S/. 433,680.000	S/. 478,132.200	S/. 527,140.751	S/. 581,172.677	S/. 640,742.877
EGRESOS						
1. Inversiones						
Tangibles	S/. 72,505.00					
Intangibles	S/. 4,200.00					
Capital de Trabajo	S/. 32,630.09					
2. Costos de Producción		S/. 256,861.10	S/. 271,548.31	S/. 287,432.53	S/. 304,611.32	S/. 323,190.17
Gts. Adm y Ventas		S/. 134,700.00	S/. 134,700.00	S/. 134,700.00	S/. 134,700.00	S/. 134,700.00
TOTAL EGRESOS	S/. 109,335.092	S/. 391,561.100	S/. 406,248.313	S/. 422,132.533	S/. 439,311.318	S/. 457,890.174
FLUJO ECONOMICO	-S/. 109,335.092	S/. 42,118.900	S/. 71,883.887	S/. 105,008.217	S/. 141,861.359	S/. 182,852.703
FINANCIAMIENTO						
Prestamo	S/. 76,534.56					
Amortización		S/. 15,306.91	S/. 15,306.91	S/. 15,306.91	S/. 15,306.91	S/. 15,306.91
Interés		S/. 13,208.59	S/. 10,300.28	S/. 7,391.96	S/. 4,483.65	S/. 1,575.34
FLUJO FINANCIERO	-S/. 109,335.092	S/. 13,603.397	S/. 46,276.698	S/. 82,309.341	S/. 122,070.797	S/. 165,970.454

Fuente: Elaboración propia

Tabla 54:

Costo de oportunidad

DETERMINACION DEL COSTO DE OPORTUNIDAD (COK)	
ROE DE PANADERIA	25,00%
Fuente: Información referenciada de Ministerio de Producción	

Tabla 55:

Costo promedio ponderado

DETERMINACION DEL COSTO PROMEDIO PONDERADO GLOBAL DE CAPITAL (WACC)				
FUENTES	INVERSION	%INVERSION	COSTO	WACC
A. PROPIO	S/. 32,800.53	30%	25.00%	7.50%
P. BANCARIO	S/. 76,534.56	70%	14.94%	10.46%
TOTAL	S/. 109,335.09	100%		17.96%
COSTO DE CAPITAL DESPUES DE IMPUESTO		14.94%		
TNAKM	19%			
TEA	20.75%			
ESCUDO FISCAL RELATIVO	5.81%			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 56:

VAN-TIR

EVALUACION	ECONOMICA	FINANCIERA
VAN	S/. 142,153.51	S/. 121,352.34
TIR	65%	46.01%
B/C	S/. 2.30	S/. 2.11

Fuente: Elaboración propia

7.8.8. Estado de Resultados

Tabla 57:

Estado de Resultados

	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
Ventas Netas	S/. 433,680.00	S/. 478,132.20	S/. 527,140.75	S/. 581,172.68	S/. 640,742.88
(-)Costo de ventas	S/. 180,211.20	S/. 194,898.41	S/. 210,782.63	S/. 227,961.42	S/. 246,540.27
Utilidad Bruta	S/. 253,468.80	S/. 283,233.79	S/. 316,358.12	S/. 353,211.26	S/. 394,202.60
(-)Gastos administrativos	S/. 99,900.00	S/. 99,900.00	S/. 99,900.00	S/. 99,900.00	S/. 99,900.00
(-)Gastos de Ventas	S/. 34,800.00	S/. 34,800.00	S/. 34,800.00	S/. 34,800.00	S/. 34,800.00
Utilidad Operativa	S/. 118,768.80	S/. 148,533.79	S/. 181,658.12	S/. 218,511.26	S/. 259,502.60
(-)Gastos financieros	S/. 13,208.59	S/. 10,300.28	S/. 7,391.96	S/. 4,483.65	S/. 1,575.34
Utilidad antes de imp.	S/. 105,560.21	S/. 138,233.51	S/. 174,266.15	S/. 214,027.61	S/. 257,927.27
(-)Impuestos	S/. 29,556.86	S/. 38,705.38	S/. 48,794.52	S/. 59,927.73	S/. 72,219.63
Utilidad neta	S/. 76,003.35	S/. 99,528.13	S/. 125,471.63	S/. 154,099.88	S/. 185,707.63

Fuente: Elaboración propia

7.8.9. Balance General

Tabla 58:

Balance General Inicial al 31 de Diciembre del 2016

Panadería NUTRYPAN- EIRL			
BALANCE GENERAL INICIAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Efectivo	S/ 18,712.49		
Cuentas por cobrar			
Inventarios	S/ 13,917.60		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	S/. 32,630.09	TOTAL PASIVO CORRIENTE	
ACTIVO FIJO		PASIVO NO CORRIENTE	
Activo Tangible	S/ 72,505.00	Préstamo	S/ 76,534.56
Activo Intangible	S/ 4,200.00	Créditos	
Depreciación			
		TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	S/. 76,534.56
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	S/. 76,705.00	TOTAL PASIVO	S/. 76,534.56
		PATRIMONIO	
		Capital	S/ 32,800.53
		Resultados acumulados	
		TOTAL PATRIMONIO	S/. 32,800.53
TOTAL ACTIVO	S/. 109,335.09	TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO	S/ 109,335.09

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VIII

REFERENCIAS

VIII. REFERENCIAS

Bibliografía

- Abrams, R. (2003). *The succesful business plan: Secrets & strategies* (Cuarta ed.). California: The Planning Shop.
- Alarcón, J., & Ramirez, L. (2013). *Estudio de factibilidad para la producción y comercialización de cupcakes en Pereira*. Universidad Tecnológica de Pereira. Pereira: Facultad de Ingeniería Industrial.
- Almeyda, E. (2014). *Estudio de Pre-factibilidad para la producción y comercialización de galletas a base de granos andinos en Lima Metropolitana enfocada a los niveles socioeconómicos B y C*. Tesis, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima Metropolitana.
- Arbaiza, L. (2015). *Cómo elaborar un Plan de Negocio* (Primera ed.). Lima, Perú: Esan ediciones.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación* (V ed.). Caracas: Editorial Episteme.
- Asociación Peruano de Empresarios de la Panadería y Pastelería. (S.F. de S.F. de 2014). ASPAN Perú. Obtenido de <https://www.google.com.pe/search?sourceid=chrome-psyapi2&ion=1&espv=2&ie=UTF-8&q=ASPAN&oq=ASPAN&aqs=chrome..69i57j0l5.4013j0j8>
- Bazán, M. (2013). *Plan de Marketing para incrementar la participación de mercado del taller de panadería del Proyecto Amigo en la ciudad de Huamachuco*. Tesis, Universidad Nacional de Trujillo, Huamachuco - Trujillo.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación científica*. Lima, Perú: San Marcos.
- Castro, I., & Rufino, J. (2010). *Creación de empresas para emprendedores*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Correa, N., & Alvarado, L. (2014). *Estadística descriptiva*. Huánuco: Universidad de Huánuco.
- Cumpa, J. (2012). *Mejora de la producción, almacenaje y distribución de una panificadora usando métodos operativos*. Piura.
- Emprendedores.es. (S/F de S/F de 2016). www.emprendedores.es. Obtenido de <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/plan-de-negocio-panaderia>
- Escobar, J., & Cuervo, A. (2008). *Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización*.
- Fischer, L., & Espejo, J. (S/F de S/F de 2011). *Mercaotecnia*. Obtenido de <http://www.academia.edu>: http://www.academia.edu/13655051/Mercadotecnia_Laura_Fisher
- Grupo La República. (7 de Agosto de 2015). [larepublica.pe](http://www.larepublica.pe). Obtenido de <http://www.larepublica.pe>

- Hernández, F. B. (2010). Metodología de la Investigación. México: Quinta Edición. McGrawHill. (Vol. Quinta Edición). México: Mc Graw Hill.
- Lindao, Y. (2010). Análisis del proceso de evaluación de desempeño en la PANADERÍA PANOTTIS de Chiclayo. Chiclayo. Recuperado el Agosto de 2016, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/365/proceso%20de%20evaluacion%20de%20desempeno%20en%20la%20PANADERIA%20PANOTTIS%20de%20Chiclayo.htm>
- Massuh, C. (29 de Octubre de 2011). Alpha de cronbach. Obtenido de Slideshare: <http://es.slideshare.net/cmssuh/alpha-de-cronbach>
- Moya, M. (2014). Planificación y control de la producción para incrementar la productividad en la empresa Estrella del Norte de Lambayeque. Tesis, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.
- Münch, L. (2014). Administración. México: Pearson Educación.
- Ortiz, F., & García, M. (2009). Metodología de la investigación: El proceso y sus técnicas. México: Limusa.
- Porter, M. (2008). One competition. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Rincón, C. (2011). "Plan de Negocios para la creación de la empresa Pastelería Innovación Casera Ltda, destinada a la Producción y Comercialización de productos de Pastelería Y Repostería en la localidad de Chapinero de La Ciudad De Bogotá, D.C.". Tesis, Universidad de la Salle, Bogotá - Colombia.
- Sánchez, B., & Mesías, E. (2012). Propuesta de un plan estratégico para la empresa "Paanadería Alex" ubicada en la parroquia Cotocollao del distrito Metropolitano de Quito del 2012-2016. Quito.
- Weinberger, K. (2009). Plan de negocios: herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. (Primera ed.). (E. Lastra, Ed.) Lima, Perú: Usaid/Perú/Mype Competitiva.
- Ypanaqué, E. (2015). Estudio económico financiero para instalar una cadena de panaderías en la ciudad de Lambayeque. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho. Obtenido de <http://190.116.38.24:8090/xmlui/handle/123456789/358>
- Zorita, E. (2015). Plan de negocio (Primera ed.). Madrid, España: Esic Editorial.

ANEXOS

ANEXOS

ENCUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA PANADERÍA

ESPECIALIZADA DE PRODUCTOS NUTRITIVOS EN LA CIUDAD DE CHICLAYO - 2016

Estimado Señor (a): Solicitamos su colaboración respondiendo el siguiente cuestionario, cuya finalidad es adelantar un Estudio de Mercado para evaluar el grado de aceptación en la creación de una Panadería especializada en productos nutritivos en la ciudad de Chiclayo.

Sexo: Masculino Femenino

Edad: 18 – 25 años 26 – 30 años 31 – 40 años 41 – 50 años 51 a más

1. ¿En su hogar consumen pan?

- a) Si b) No

2. ¿Usted cuántas veces como mínimo a la semana consume pan?

- a) Una vez b) Dos veces c) Tres veces
d) Cuatro veces e) Cinco veces f) Seis veces a más
más

3. ¿Aproximadamente cuánto de dinero invierte Usted, cada vez de consume pan?

- a) S/.1.00 b) S/.2.00 c) S/.3.00
d) S/.4.00 e) S/.5.00 f) S/.6.00 a más

4. ¿Usted que tipo de pan consume con mayor frecuencia?

- a) Panes salados b) Panes dulces c) Panes Integrales
d) Panes tradicionales e) Panes especiales

5. ¿Para Usted cuál es el factor que más influye en la decisión de su compra?

- a) Precio b) Calidad c) Ubicación
d) Atención del personal e) Diversidad

6. ¿En qué lugar, Usted adquiere el pan?

- a) Panaderías b) Supermercados c) Tiendas

7. ¿Usted en qué turno compra su pan?

- a) Mañana b) Tarde c) Noche

8. ¿Usted en qué estación del año consume más pan?

- a) Primavera b) Verano c) Otoño d) Invierno

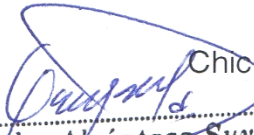
VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

“Año de la consolidación del Mar de Grau”

CONTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe Alejandro Alcántara Suyón
mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener título profesional de licenciado en administración, titulado **“PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA PANADERÍA ESPECIALIZADA EN PRODUCTOS NUTRITIVOS EN LA CIUDAD DE CHICLAYO - 2016.”** elaborado por el estudiante Miguel Angel Yaipén Pisfil; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Atentamente.

Chiclayo 06, de Octubre del 2016


Alejandro Alcántara Suyón
CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO
MATRÍCULA N° 04-1880

FIRMA DEL EXPERTO

Dr./ Mg / Lic. Nombre: Alejandro Alcántara Suyón.

Cargo Actual: Profesor.

Número de Colegiatura: 04-1880

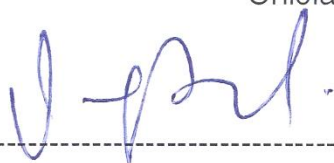
“Año de la consolidación del Mar de Grau”

CONTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe Oscar Santiago Bernal Carrasco
mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener título profesional de licenciado en administración, titulado **“PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA PANADERÍA ESPECIALIZADA EN PRODUCTOS NUTRITIVOS EN LA CIUDAD DE CHICLAYO - 2016.”** elaborado por el estudiante Miguel Angel Yaipén Pisfil; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Atentamente.

Chiclayo 06, de Octubre del 2016



FIRMA DEL EXPERTO

Dr./ Mg / Lic. Nombre: Oscar Santiago Bernal Carrasco

Cargo Actual: Catedrático

Número de Colegiatura: 87915

“Año de la consolidación del Mar de Grau”

CONTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe RAFAEL MARTEL ACOSTA

mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener título profesional de licenciado en administración, titulado **“PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA PANADERÍA ESPECIALIZADA EN PRODUCTOS NUTRITIVOS EN LA CIUDAD DE CHICLAYO - 2016.”** elaborado por el estudiante Miguel Angel Yaipén Pisfil; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Atentamente.

Chiclayo 07, de Octubre del 2016



FIRMA DEL EXPERTO

CLAD 034T

Tabla 59:*Matriz de consistencia*

PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS
¿De qué manera se podrá diseñar un Plan de Negocio para la creación de una panadería especializada en productos nutritivos en la ciudad de Chiclayo – 2016?	Diseñar un Plan de Negocio para la creación de una panadería especializada en productos nutritivos en la ciudad de Chiclayo – 2016.	Evaluar mediante una encuesta que tan importante es para el cliente la propuesta de crear una panadería especializada en productos nutritivos en la ciudad de Chiclayo – 2016.	El presente trabajo de investigación no amerita hipótesis, por ser de carácter descriptivo.
		Diseñar las adecuadas estrategias de marketing para una panadería especializada en productos nutritivos en la ciudad de Chiclayo – 2016.	
		Determinar la viabilidad económica y financiera para una panadería especializada en productos nutritivos en la ciudad de Chiclayo – 2016.	

Fuente: Elaboración propia



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

RESOLUCIÓN DIRECTORAL N°0768 - 2016 - PEA -UCV-CH-2000

Pimentel, 27 de septiembre del 2016

VISTA:

La solicitud presentada por el estudiante Yaipén Pisfil Miguel Angel, de fecha 20 de septiembre del 2016 de la Escuela Profesional de Administración del Programa de Educación para Adultos, en la que solicita la autorización para cambiar el Proyecto de Investigación; y,

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 35° del Reglamento de Grados y Títulos en su Capítulo V, señala: EXCEPCIONALMENTE; EN CASO DEBIDAMENTE JUSTIFICADO, Y CON LA APROBACIÓN DEL ASESOR, PODRÁ CAMBIARSE POR UNA SOLA VEZ, EL TEMA Y PLAN DE TESIS RESPECTIVO.

Que, la comisión integrada por la Directora del Programa de Educación para Adultos, el Coordinador de Escuela y el asesor han evaluado las razones por las que el estudiante Yaipén Pisfil Miguel Angel, efectúa el cambio de su Proyecto de Investigación, considerándolo PROCEDENTE, el mismo que fue sustentado ante el profesor asesor Mag. Merino Núñez Mirko en la fecha indicada obteniendo una nota aprobatoria;

Estando a lo expuesto y en uso de las atribuciones conferidas:

SE RESUELVE:

Art. 1° DEJAR, sin efecto la Resolución Directoral N° 153-2016-PEA-UCV-CH-2000, del 25 de febrero del 2016, en la que se aprueba el proyecto de tesis titulado: "Análisis de la Calidad de Servicio y su Influencia en el Nivel de Satisfacción del cliente del Banco Ripley- Chiclayo 2016".

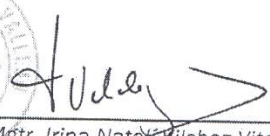
Art. 2° AUTORIZAR, al estudiante Yaipén Pisfil Miguel Angel, modificar y registrar el nuevo Proyecto de Tesis: "PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA PANADERÍA ESPECIALIZADA EN PRODUCTOS NUTRITIVOS EN LA CIUDAD DE CHICLAYO-2016".

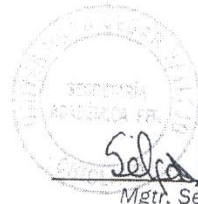
Art. 3° DESIGNAR, al docente Mag. Merino Núñez Mirko como asesor especialista del proyecto de tesis aludido en el Artículo 2°, a cargo del mencionado estudiante.

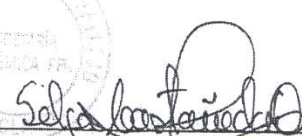
Art. 4° COMUNICAR, a la Dirección de Escuela, Oficina de Grados y Títulos, que queda sin efecto la referida resolución.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE.




Mgtr. Irina Naranjo Vilchez Vitela
Directora Programa Educación para Adultos
Universidad César Vallejo - Chiclayo




Mgtr. Selva Castañeda Quiroz
Secretaria Académica PEA
Universidad César Vallejo - Chiclayo

Cc: Dirección de Escuela, SUBE, Interesado (a), Archivo.

CAMPUS CHICLAYO
Carretera Pimentel Km. 3.5.
Tel.: (074) 481 616 Anx.: 6514.

fb/ucv.peru
@ucv_peru
#saliradelante
ucv.edu.pe